

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -



معهد: العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم: إدارة و تسيير رياضي

رقم:

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر اكايمي

تحت عنوان:

واقع الرقابة المالية على الأندية الرياضية لولاية المسيلة

دراسة ميدانية لأندية كرة القدم

مسيلة-

إشراف الدكتورة:

آمنة مرنيذ

إعداد الطالب:

- يوسف أحمد أمين

- بن جدو أسامة

السنة الجامعية: 2021/2020

## إهداء

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على  
أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن  
اتبعهم إلى يوم الدين.

أهدي ثمرة جهدي المتواضع  
إلى الذين قال فيهما الله عز وجل:  
"وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيراً" ...  
أبي،... حفظه الله.

أمي... حفظها الله خاتماً

إلى كل من يحمل ولو ذرة حب لله ورسوله  
محمد صلى الله عليه وسلم.

## شكر و عرفان

قال الله تعالى " لنن شكرتم لأزيدنكم"  
الحمد لله حمدا يوافي نعمه ويكافئ مزيده، وشكره على توفيقه لنا  
في إتمام العمل واقتداء برسوله الذي حثنا على الشكر كما قال  
" الشكر قيد النعمة وسبب دوامها ومفتاح المزيد منها"  
أسجل عظيم شكري وتقديري إلى أستاذي المشرف "د. أمينة مرنيز"،  
حفظه الله ورعاه الذي لم يبخل علي بإرشاداته وتوجيهاته والذي كان  
معني على اتصال دائم طول مدة إنجاز هذه المذكرة ولن يتسع المقال  
لمقامك وفضلك جزاك الله خيرا  
ولا يفوتني كذلك أن أتوجه بالشكر إلى كل من قدم بعض النصائح و  
التوجيهات في ما يخص الدراسة  
وما بحوزتنا لنقول " اللهم ارزقنا شفاعتة سيدنا محمد صل الله عليه وسلم  
وأوردنا حوضه واسقنا من يديه الشريفتين شربة ماء لا نظما بعدها أبدا  
يارب العالمين"  
وفي الأخير نسأل المولى عز وجل أن يجعلنا ممن يكثر ذكره ويحفظ  
أمره وان يغمر قلوبنا بمحبتة ويرضى عنا.

## فهرس المحتويات

	إهداء
	شكر و عرفان
	فهرس المحتويات
أ	مقدمة
<b>الفصل الأول: الخلفية النظرية و الدراسات السابقة</b>	
07	1- الرقابة المالية
09	1-1 نشأة الرقابة المالية
11	2-1 تعريف الرقابة المالية
15	3-1 أهداف الرقابة المالية
18	2- أنواع الرقابة
22	1-2 أنواع الرقابة من حيث التوقيت الزمني:
25	2-2 أنواع الرقابة من حيث الجهة التي تتولي الرقابة
26	3-2 أنواع الرقابة من حيث السلطات المخولة لجهة الرقابة
29	3- الهيئات المكلفة بالرقابة
30	1-3 رقابة المراقب المالي والمحاسب العمومي
32	2-3 رقابة المفتشية العامة ومجلس المحاسبة
34	II- مالية الأندية الرياضية
35	1- الإدارة المالية في الأندية الرياضية
36	1-1 تعريف الإدارة المالية
38	2-1 أهمية الإدارة المالية
39	3-1 أهداف الإدارة المالية
41	4-1 وظائف الإدارة المالية
43	2- دورة التمويل في الأندية الرياضية
45	1-2 تعريف التمويل
47	2-2 أهمية التمويل

## فهرس المحتويات

50	3-2 محددات الاختيار بين مصادر التمويل
52	4-2 مصادر التمويل:
54	3- دورة الاستثمار في الأندية الرياضية
55	3-1 تعريف الاستثمار
57	3-2 أهداف الاستثمار في الأندية الرياضية
59	3-3 أنواع الاستثمار
62	3-4 مجالات الاستثمار في الأندية الرياضية
<b>الفصل الثالث: الإجراءات الميدانية للدراسة</b>	
64	تمهيد
66	1. منهج الدراسة
67	2. مجتمع وعينة الدراسة
68	3- الدراسة الاستطلاعية
69	4. متغيرات الدراسة
70	5. مجالات الدراسة
71	6. الأدوات المستخدمة لجمع البيانات والمعلومات
72	7. الأسس العلمية لأدوات البحث
73	8. الأساليب الإحصائية المستخدمة
74	خلاصة
<b>الفصل الرابع: عرض و تحليل و مناقشة النتائج</b>	
77	عرض و تحليل و مناقشة النتائج
79	نتائج الدراسة
80	الاقتراحات و التوصيات
قائمة المراجع	
الملاحق	

النادي الرياضي سواء الهاوي او المحترف يعد الركيزة الأساسية للرياضة، بحيث أنه يسمح بممارسة الأنشطة الرياضية بمختلف التخصصات المتنوعة كما انه يوفر فرص الانخراط لكل شريحة المجتمع دون تمييز ولا تفريق وهذا بصفة منتظمة وهادفة، لذا وجب على أعضائه ومؤسسيه ان يكون أكفاء في الجانب الإداري لتسيير نواديهم بطريقة تسمح بتطوير النشاط الرياضي ورفع مستوى الرياضيين للمستوى التنافسي سواء المحلي او الوطني وحتى الدولي، ولبوغ هذا الهدف لزم توفر العديد من الموارد أهمية الرقابة المالية في تسيير أندية كرة القدم بالجزائر البشرية والمالية والمادية.

ان الانجاز الرياضي لا يأتي نتيجة الصدفة بل يتعداه الى كثير من العمل الجاد أساسه تضافر جهود كل من الإداريين، المسيرين، المدربين وحتى الجمهور، حيث نجد ان الدول في العصر الحديث تهتم بالنوادي الرياضية التي تعد العمود الفقري للهيكل الرياضي عامة والقاعدة الأساسية للممارسة الرياضية بصفة خاصة، وهذا عائد للأهداف التي يسعى لتحقيقها، في مقدمتها الارتقاء بالإنسان من خلال تطوير قدراته البدنية والفكرية والخلقية، وتتفق الدول الكثير من الاموال في سبيل إنشاء تلك النوادي، علما بان ادارتها تحتاج الى كفاءات ذات مستوى عالي من التأهيل العلمي لضمان الاستفادة من الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة .

هذه النوادي تتطلب عملية إدارتها وتسييرها لأموال طائلة، تضمن بقاءها ومواكبة منخرطها لرياضي المستوى العالي التنافسي العالي، حيث حديثا أصبح الحديث عن النادي الرياضي يضاها حديثنا عن المؤسسات الاقتصادية في طبيعة تسييره من حيث الموارد والمصاريف والنشاطات الإدارية الأخرى المرتبطة بكيفيات إدارته لبلوغ الاهداف المرجوة.

وفي الجزائر فان المنتبغ للمنافسات الرياضية وبالأخص في كرة القدم يكون قد لاحظ الاهتمام الكبير من قبل معظم النوادي بتحقيق النتائج الفورية فغابت الفرجة والاستمتاع في

## 1- الرقابة المالية

تعتبر الرقابة المالية من أهم الأدوات في يد السلطة العمومية، من أجل ضبط نفقاتها وإيراداتها ومن أجل التسيير الحسن للأموال العمومية، وسنتطرق في هذا المبحث إلى ماهية الرقابة المالية.

### 1-1 نشأة الرقابة المالية

ترجع نشأة الرقابة المالية الحكومية إلى نشأة الدولة وملكيته للمال العام، وإدارته نيابة عن الشعب، وقد اتسع نشاط الإدارة العامة وازداد حجم المال العام مع تطور وظيفة الدولة من المحافظة على الأمن الداخلي والخارجي وإقامة العدل، إلى التدخل في مختلف نواحي النشاط الاقتصادي، فإن ازدياد حجم المال العام واتساع نشاط الدولة، يتطلب المزيد من الرقابة المالية الفعالة التي تكفل المحافظة على هذا المال العام وحمايته، وتعتبر الرقابة المالية ركنا من أركان الإدارة في الدولة الحديثة وتحتل مكانا هاما بين التخطيط والتنظيم والتوجيه ويرتبط كل منهما بالآخر ارتباطا وثيقا فبدون التخطيط لا توجد رقابة حيث لم يسبق تحديد الأهداف المطلوبة تحقيقها والعناصر الواجب استخدامها لتحقيق هدف معين في زمن محدد، كما أن التنظيم الجيد والتحديد الواضح للسلطات والمسؤوليات يسهل عملية الرقابة والتوجيه السليم يرتبط ارتباطا وثيقا بعملية الرقابة ويساعد على تحقيقها ومن أهم الأدوات الرقابية التي تعتمد عليها الرقابة. (عبد الرؤوف جابر، 2004، ص 11).

إن أفكار ومناهج الرقابة المطبقة في بعض الدول المعاصرة والإسلامية بصفتها ركن من أركان الإدارة الحكومية التي تعمل على حماية وصيانة المال العام دراسات تطبيقية بهدف تحسين الإجراءات والأساليب الفنية للرقابة المالية الحكومية، في ظل التغييرات السياسية والاقتصادية المتجددة التي تتطلب من أجهزة الرقابة المالية الحكومية مسايرة هذه التغييرات فمن الضروري أن تغير وتعديل في طبيعة عملها وهياكلها التنظيمية بغية التفاعل مع هذه التغييرات، التي يمكنها ان تؤدي أعمالها الرقابة على الوجه المأمول وخاصة في ظل التغييرات السريعة في نظم المعلومات التي تشكل تحديا يواجه هذه الأجهزة الرقابية التي

يجب عليها أن تبادر باتخاذ الإجراءات اللازمة للعديد من التحديات وأن تخطط في ذات الوقت لمواجهة احتياجات المستقبل، فإن مرحلة الاقتصاديات التي تمر بها الدول العربية عامة يجب ألا يقف دور عملية الرقابة فيها على مجرد المراجعة المستندية والانتقادية، بل من الضروري أن يمتد ليشمل تقسيم الأداء ومراجعة الكفاءة والفعالية لتكون الرقابة عوناً للقائمين على أمور الاقتصاد وتساعدهم على اجتياز الأزمات بأقصى سرعة مستطاعة، وأن يجعل القانون لهذه الرقابة الحق في اتخاذ ما قد يلزم من إجراءات تكفل إحكام الرقابة على المال العام وحسن استخدام وتوزيع الموارد المتاحة بما يحقق النمو الاقتصادي في ظل إطار عمل متكامل وتترابط فيه أجهزة الرقابة، والمؤسسات مع أجهزة الدولة المختلفة بما يحقق فاعلية العمل الرقابي ولقد أولت أجهزة الرقابة المالية عنايتها وجهدها لفحص السياسات وممارسات العمل الجاري ومواجهة دراسات الجدوى الاقتصادية للأعمال الرأسمالية، من أجل الاقتصاد في المنفقة بالمنافع المحققة والمستهدفة.

لقد مارس العرب هذه الرقابة منذ النشأة الأولى للحضارة الإسلامية بسجل حافل بالرقابة التي اتخذت أنماطاً متنوعة، تراوحت بين رقابة مالية قبل الصرف أو بعده وقد كان يقوم بها الرئيس الأعلى أو مجلس الشورى أو القضاء والمحتسبون.

وعرفت الرقابة في أوروبا منذ نشأة مجتمعاتها وتنازع سلطاتها التشريعية والتنفيذية وبرزت هذه الرقابة في سنة 1256 التي تمثلت في سلطة الرقابة غرفة حاسبية في باريس التي أنشأها الملك سانت لويس لتتولى فحص الحسابات وإصدار الأحكام التي كانت لها أحياناً صيغة جزائية، ثم تطور هذا النوع من الرقابة على إثر الثورة الفرنسية 1789م ليصبح حقاً مكتسباً لممثلي الشعب لمناقشة النفقات.

وخلال العصر الحديث زاد الاهتمام بالرقابة أكثر خلال الأزمة الاقتصادية العالمية 1929 وما بعدها خصوصاً و.م.أ وبظهور الإعلام الآلي ازدادت فاعلية الرقابة وذلك عن

طريق تزويد المسيرين بمعلومات مناسبة، واختصار الوقت وبالتالي يمكنه اتخاذ القرارات مباشرة من أجل التصحيح أو إعطاء دفع جدد(الوادي حسين، زكريا أحمد عزام، 2000، ص 13).

## 1-2 تعريف الرقابة المالية

الرقابة لغة هي المحافظة والانتظار ويعني الحافظ أو المنتظر أما اصطلاحاً فقد تعددت تعاريف الباحثين للرقابة بشكل عام ومنها الرقابة المالية ويرجع السبب في ذلك إلى وظيفته التي ينظر إليها من خلالها، والأهداف التي يجب تحقيقها والأجهزة التي تقوم بها وللرقابة العديد من التعاريف نذكر منها:

**التعريف الأول:** عرف المؤتمر العربي الأول للرقابة المالية بأنها "منهج علمي شامل يتطلب التكامل والاندماج بين المفاهيم الاقتصادية والمحاسبية والإدارية تهدف إلى التأكد من المحافظة على الأموال العامة، ورفع كفاية استخدامها وتحقيق الفعالية في النتائج المحققة" (محمد رسول العموري، 2005، ص 21).

**التعريف الثاني:** ويرى بعضهم أن الرقابة: "هي مجموعة الإجراءات والوسائل التي تتبع لمراجعة التصرفات، وتقييم أعمال الأجهزة الخاضعة للرقابة، وقياس مستوى كفاءتها وقدرتها على تحقيق الأهداف الموضوعية، والتأكد من أن الأهداف المحققة هي ما كان يجب تحقيقه وأن تلك الأهداف تحققت وفق الخطط الموضوعية، وخلال الأوقات المحددة لها".

**التعريف الثالث:** وعرفت من الناحية القانونية بأنها: عبارة عن حق دستوري يحول صاحبه سلطة إصدار القرارات اللازمة لإنجاح مشروعات الخطة فهي حق يخوله دستور أو قد يخوله قانون معين كما قد تحمل الرقابة معنى الوصية من جانب الدولة لفرض حدود وقيود معينة. (خالد راغب الخطيب، 2010، ص 60).

ومن التعريفات السابقة نخلص إلى أن الرقابة هي الإشراف والفحص والمراجعة من جانب سلطة أعلى لها هذا الحق للتعرف على كيفية العمل داخل الوحدة وللتأكد من حسن استخدام الأموال العامة في الأغراض.

### 3-1 أهداف الرقابة المالية

تهدف المالية العامة بصفة عامة إلى المحافظة على الأموال العامة وحمايتها من العبث وتتلخص هذه الأهداف في النقاط الرئيسية التالية فيما يلي:

❖ التحقق من أن الموارد قد حُصِّلت وفقاً للقوانين واللوائح والقواعد المعمول بها والكشف عن أي مخالفة أو تقصير.

❖ التحقق من أن الإنفاق تم وفقاً لما هو مقرر لها، والتأكد من حسن استخدامها الأموال العامة في الأغراض المخصصة لها دون إسراف أو انحراف والكشف عما يقع في هذا الصدد من مخالفة (خالد راغب الخطيب، المرجع السابق، ص 61).

❖ متابعة تنفيذ الخطة الموضوعية وتقييم الأداء في الوحدات، للتأكد من أن التنفيذ يسير وفقاً للسياسات الموضوعية، ولمعرفة نتائج الأعمال والتعرف على مدى تحقيق الأهداف المرسومة، والكشف عما يقع من الانحرافات التصحيحية اللازمة، وللتعرف إلى فرص تحسين معدلات الأداء مستقبلاً.

❖ التأكد من سلامة القوانين والأنظمة واللوائح والتعليمات المالية، والتحقق من مدى كفايتها وملاءمتها واكتشاف نقاط الضعف فيها لاقتراح وسائل للعلاج التي تكفل إحكام الرقابة على المال العام دون تشدد في الإجراءات قد يعوق من سرعة التنفيذ بسبب يؤدي غالباً إلى ضياع الأموال وكثرة الوقوع في حوادث الاختلاس؛

❖ العمل على ترشيد الإنفاق العام، وتوجيه الأجهزة الحكومية إلى أفضل السبل لتحسين وتطوير إجراءات الأعمال المالية وتطويرها، بما يساعد الأجهزة الحكومية على القيام بدورها واقتراح الإجراءات والوسائل الكفيلة برفع كفاءة أداء الأجهزة التنفيذية، وتحسين مستوى تقديم الخدمات العامة (عبد الرؤوف جابر، المرجع السابق، ص 19-20).

❖ ضمان عدم خروج الحكومة عن الحدود التي رسمتها لها السلطة التشريعية بحسب موافقتها واعتمادها لبنود الموازنة؛

❖ التنبيه بالأخطاء والانحرافات قبل وقوعها، وتحديد المسؤول عنها؛

❖ التأكد من أن جميع الإيرادات العامة في الدولة قد حُصلت وأُدخل في ذمتها وفقاً للقوانين واللوائح والأنظمة السارية.

يتبين لنا أن أهداف الرقابة المالية تتركز في المحافظة على الأموال العامة من خلال مراقبة التصرفات المالية للإدارات العامة، وضمان عدم مخالفتها للقوانين والأنظمة واللوائح وضمان تحقيق الأهداف المحددة لكل إدارة وتحقيق أفضل النتائج بكل كفاءة وفعالية واقتصادية.

نرى بأنه على الرغم مما تحققه الرقابة من فائدة إلا أنه يجب أن لا تتجاوز حدودا معينة، وإلا أنها تؤدي إلى عرقلة النشاط المالي، وتؤدي إلى شل حركة الأجهزة الحكومية المختلة وتصبح الرقابة خطرا ليس على مالية الدولة فقط، وإنما على النشاط المالي والإداري والاقتصاد ككل، حيث يجب تحاشي تكرار ازدواج أعمال الرقابة سواء انت من قبل الجهاز الرقابي الواحد أو من أجهزة الرقابة المتعددة أو أن تراقب الأجهزة الرقابية بعضها الآخر.

### أولاً- أهداف الرقابة علي الأموال العمومية

تعتبر الأموال العمومية من إيرادات ونفقات وسيلة غير مباشرة لتدخل الدولة في مجالات متعددة، وطبعا يجب أن تكون هذه الأموال مرخصة من طرف السلطة التشريعية حتى تقوم الحكومة بتنفيذها، لكن أثناء أداء هذه الأخيرة لمهامها قد ترتكب أخطاء عن قصد أو غير قصد، مما يستدعي ضرورة مراقبتها، وان كان هدف المراقبة الأساسي هو أن يكون عمل السلطة التنفيذية وفق المسار الذي رخصته لها السلطة التشريعية، أي التسيير الحسن للأموال العمومية وترشيد استعمالها. ونظرا لأهمية الجهاز الرقابي فقد ارتأينا أن نتطرق إلى الأهداف التي يرمي إليها على مختلف النواحي ماليا اقتصاديا وسياسيا (عبد الكريم صادق بركات، يونس أحمد البطريق ، 1986 ص 441 .)

### ثانياً- الهدف المالي للرقابة

أن الهدف المالي للمراقبة هو ضمان تسيير حسن واستعمال سليم وعقلاني للاعتماد الممنوح، ولتحقيق هذا الهدف وضع المشرع العديد من القواعد القانونية والتنظيمية لضمان

احترام إجازة الميزانية من جهة، والبحث عن مواضع الخلل التي تؤدي إلى المساس بالأموال العمومية والأخطاء المرتكبة عند تنفيذ الميزانية من طرف الأعوان المكلفين من جهة أخرى فعند وجود أخطاء أو تجاوزات يتم إحالة مرتكبيها على السلطات المختصة في تقرير العقوبات (الصحح عبد الفتاح ، 1974 ، ص 05 .)

وترتكز الجهات الرقابية في تحقيقاتها وتحرياتها على ثلاثة محاور هي:

**المحور الأول:** يتمثل في مدى شرعية وصحة العمليات المالية.

**المحور الثاني:** يتناول دقة العمليات المالية والحسابية حيث الجهاز الرقابي يكشف الأخطاء العددية التي ترتكب خلال تنفيذ العمليات المالية وذلك بمقارنة مدى تطابقها مع الوثائق المثبتة.

**المحور الثالث:** حيث تعتمد فيه الرقابة على نزاهة وسلامة كل العمليات المالية والحسابية بكونها خالية من كل ضروب التزوير والتدليس.

**ثالثا :الهدف الإداري للرقابة**

من الناحية الإدارية تهدف الرقابة إلى محاربة البيروقراطية والتباطؤ الإداري ومختلف أشكال السلوك التي تؤدي إلى إهانة المواطن والمساس بمصالحه، كما أن الهدف من الرقابة، كذلك هو التحقيق في الظروف التي يتم فيها استخدام الوسائل البشرية والمادية من طرف الأجهزة الإدارية والاقتصادية للدولة، وبذلك يقوم الجهاز الرقابي بضمان السير الحسن والسليم للمصالح الإدارية لأداء مهامها على أحسن وجه (حسين مصطفى حسين، 1995، ص 85).

وبالتالي محاربة النقص والتقصير وسوء التنظيم وغياب الصرامة في العمل على مستوى الإدارات والمؤسسات العمومية.

كما أن الرقابة تقوم بتقديم الاقتراحات والمعلومات اللازمة لإعادة التنظيم الجيد حتى تكون مردودية أداء العمل على أكمل وجه.

**رابعا : الهدف الاقتصادي للرقابة**

إن البرامج الإنمائية، الاقتصادية والاجتماعية بعد المصادقة عليها من قبل البرلمان تشكل إطارا للبرامج الاستثمارية، والتي من خلالها تحاول تكثيف مجهوداتها بغية التطور الاقتصادي والاجتماعي للبلاد، وتحتوى هذه البرامج الإنمائية نوعية التجهيز والمبالغ المخصصة للتنفيذ والفترة الزمنية (حسين الصغير، 1999، ص 155). وأجهزة الرقابة بإمكانها مراقبة وضمان مدى مطابقة التنبؤات المالية مع الأهداف المرجوة والمسطرة في البرامج الإنمائية، وعادة ما ترجع صلاحيات المراقبة والتحقيق في هذا الميدان، إلى البرلمان والهيئات التابعة للوزارات المكلفة بالمالية بالإضافة إلى السلطات الوصية.

### خامسا : الهدف السياسي للرقابة

إن الهدف السياسي من الرقابة على الأموال العمومية سواء من طرف الهيئات التابعة للسلطة التنفيذية أو تلك الخارجية عن إدارتها والممارسة من طرف هيئات دستورية قائمة بذاتها يتمثل في جانبين:

أ-رقابة داخلية: وهنا تحاول الحكومة أن تعطي صورة حسنة عن تنفيذها للميزانية، وذلك بمحاولة تجنب وقوعها في الأخطاء حتى تكون حصيلتها السنوية المقدمة مطابقة للتقديرات عملا بمبدأ المراقبة الذاتية.

ب-رقابة خارجية: وهي تلك التي تقوم بها أجهزة غير تابعة للحكومة كالبرلمان ومجلس المحاسبة، والهدف منها تقويم سياسة الحكومة لتحقيق نمو اقتصادي واجتماعي.

## 2- أنواع الرقابة

تتعدد أنواع الرقابة من حيث توقيتها والجهة المخولة للرقابة وكذا من حيث الجهة التي تتولى الرقابة.

### 1-2 أنواع الرقابة من حيث التوقيت الزمني:

يقوم هذا التقسيم على أساس توقيت حدوث عملية الرقابة خاصة إما أن تتم قبل اتخاذ التصرفات المالية فتسمى بالرقابة السابقة أو ترافق اتخاذها فتسمى بالرقابة الآتية أو المرافقة أو تقع بعد ذلك فتسمى بالرقابة اللاحقة.

الفرع الأول: الرقابة المالية السابقة

وهي الرقابة التي تسمى قبل اتخاذ الإجراءات التنفيذية التي تؤدي إلى صرف الأموال العامة حيث لا يجوز لأي وحدة تنفيذية الارتباط بالالتزام أو دفع أي مبلغ قبل الحصول على موافقة الجهة المختصة بالرقابة، الصرف ولهذا النوع من الرقابة وظيفية وقائية تتمثل في العمل على منع وقوع الأخطاء والانحرافات لذلك تسمى بالرقابة المانعة أو الوقائية وتمارس الرقابة المالية السابقة على النفقات العامة دون الإيرادات إذ لا يمكن تصور وجود رقابة سابقة على تحصيل إيرادات (محمد رسول العموري، المرجع السابق، ص 21).

وتتخذ الرقابة السابقة على الصرف أشكالاً متعددة، فقد يُصرَّح للبنك المركزي أن يضع المبالغ التي وافقت عليها السلطة التشريعية تحت تصرف الأمرين بالصرف، وقد تتضمن ضرورة الحصول مقدماً على إقرار من الجهة المختصة بسلامة كل عملية على حدة من الوجهة القانونية، وقد تمتد الرقابة السابقة لتشمل فحص المستندات الخاصة بكل عملية والتثبت من صحتها من جميع الوجوه، مثل وجود اعتماد لهذا النوع من النفقة، أو أن إجراءات الارتباط بالالتزام قد تمت وفقاً للقوانين واللوائح والتعليمات، وأن مستندات الصرف مطابقة للنظم المالية المعمول بها، ولذلك يطلق عليها الرقابة المانعة فهي بذلك تحول دون تبديد الموارد العامة وتحقق وفراً من الإنفاق العام وتتخذ الرقابة السابقة عدة أشكال:

- 1- إصدار القوانين واللوائح والتعليمات المالية.
- 2- اعتماد خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة.
- 3- الإقرار المبدئي بصحة عمليات معينة من الناحية القانونية.
- 4- الإقرار بان الارتباط في حدود الاعتمادات المقررة دون تجاوز.
- 5- اعتماد الموازنة العامة للدولة والموازنات التخطيطية للسنة المالية.
- 6- فحص مستندات دفع الالتزام والتأكد من سلامتها قبل الترخيص للجهة الإدارية بالصرف.

وتقوم بالرقابة السابقة العديدة من الجهات ومن أهمها:

أولاً- المجالس التشريعية:

وذلك بإصدار التشريعات المنظمة للشؤون المالية ومناقشة واعتماد خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية وذلك الموازنة العامة للدولة. (محمد شاكر عصفور ، 2008 ، ص 160).

ثانياً- السلطة التنفيذية:

ممثلة في رئيس مجلس الوزراء والوزراء المعنيون بما يصدرونه من قرارات منظمة للشؤون المالية والإدارية تلك المتعلقة بتحصيل الموارد والإنفاق العام والمحدد للقواعد والأحكام الخاصة بالمال العام مما يساعد على المحافظة عليه وتنفيذ السياسة العامة للدولة وخططها المالية والاقتصادية ومن أهم هذه الوزارات التي تقوم بهذا النوع وزارة المالية وعليها تقع مهمة الرقابة السابقة.

ثالثاً- أجهزة الرقابة العليا المتخصصة:

في بعض الدول قد يكون من حقها القيام بالمراجعة السابقة لبعض العمليات ومن الواضح إن بعض هذه الجهات خارجية لا تخضع لإدارة الوحدات الخاضعة لرقابتها وللسلطة التنفيذية الخاضعة لهذه لوحدات وقد يكون لبعضها سلطة توقيع الجزاء.

الفرع الثاني - الرقابة المرافقة (الآنية) :

تتمثل هذه الرقابة في مختلف عمليات المتابعة التي تجريها الجهات المختصة بذلك في الدولة على ما تقوم به السلطة التنفيذية من نشاط مالي يتعلق بالنفقات العامة والإيرادات العامة الواردة بموازنة الدولة، وعادة ما يمارس الرقابة الآنية (المرافقة للتنفيذ) اللجان البرلمانية المختصة المنبثقة من السلطة التشريعية، إضافة إلى الجهات التي تتولى الرقابة الداخلية، ويتميز هذا النوع من الرقابة بالاستمرار والشمول، حيث يبدأ مع تنفيذ الأعمال ويساير ويتابع خطوات التنفيذ، ومن أهم ميزاته القدرة على اكتشاف الأخطاء والإهمال فور وقوعه، فيساعد على اتخاذ ما يلزم من إجراءات تصحيحه، ولا يوجه كثير من النقد لهذا النوع من الرقابة، وإن كان يوجه النقد للقائمين به إذا انحرفوا عن الطريق الرقابي السليم

وتحكمت فيهم أغراض أخرى، أو كانوا غير قادرين على القيام من الناحية الفنية بأعباء الرقابة في أثناء التنفيذ.

### الفرع الثالث: الرقابة اللاحقة

وهي مراجعة وفحص الدفاتر الحسابية، ومستندات التحصيل والصرف والحساب الختامي، وكل النشاطات الاقتصادية في الهيئات والمؤسسات العامة، بعد أن تكون كل العمليات المالية الخاضعة للرقابة قد انتهت وذلك للوقوف على كل المخالفات المالية التي وقعت. (حسن الصغير، المرجع السابق، ص 129)

وتتخذ الرقابة اللاحقة بدورها عدة أشكال، فقد تقتصر على المراجعة الحسابية والمستندية لجميع العمليات المالية لكشف التلاعب بالأموال العامة، وقد تمتد إلى مساءلة مرتكبي المخالفات المالية، كما قد تمضي إلى بحث مدى كفاءة الوحدات التنفيذية في استخدام الأموال العامة.

فالرقابة المالية اللاحقة تكشف الأخطاء والمخالفات المالية بعد أن تكون جميع التصرفات المالية قد انتهت لذلك أطلق عليها اسم (الرقابة الكاشفة)، وقد تتولى هذه الرقابة الوحدات الحكومية نفسها، أو إدارة تابعة لوزارة المالية، أو هيئة مستقلة عن السلطة التنفيذية والرقابة اللاحقة تغطي جانب الإيرادات والنفقات العامة، بخلاف الرقابة السابقة التي تقتصر على جانب النفقات، وللرقابة اللاحقة العديد من المزايا، وعليها بعض المآخذ. وتعد مزايا الرقابة اللاحقة في مجملها عيوباً للرقابة السابقة والعكس صحيح.

ويقوم بالرقابة اللاحقة بعد الصرف جهات رقابية غير خاضعة للسلطة التنفيذية من أهمها:

### أولاً: أجهزة الرقابة العليا المتخصصة

كرقابة المحاسب العام في كل من إنجلترا وأمريكا وقد تكون لعدة أجهزة سلطات قضائية كما في فرنسا وقد تقوم هذه الأجهزة بالرقابة بواسطة أعضائها أو بمن تم تعيينه من المحاسبين كما يجري عليه العمل في الوقت الحاضر بالجهاز المركزي للمحاسبات (حسن الصغير، ص 130).

ثانياً- رقابة السلطة التشريعية اللاحقة: التي تتم بعد الصرف وهي تتمثل بما يلي:

➤ مناقشة واعتماد الحساب الختامي للدولة ليقف المجلس على حقيقة ما تم من تنفيذ الموازنة العامة السابق له؛

➤ حق توجيه الأسئلة إلى رئيس مجلس الوزراء أو نوابه أو الوزراء أو نوابهم أو غيرهم من أعضاء الحكومة؛

➤ يكون المجلس لجان مختصة من بين أعضائه كل منها يختص بنوع معين من نشاط المجلس في متابعة أعماله الرقابية.

كما نرى أن كلا من نوعي الرقابة السابقة واللاحقة يعد مكملًا للآخر فهما يعملان على المحافظة على الأموال العامة وزيادة فعالية الإدارة في تحقيق أهدافها، وتقوم الرقابة السابقة بدور وقائي يستهدف تجنب الخطأ قبل وقوعه بينما تقوم الرقابة اللاحقة بدور علاجي، من خلال كشف الأخطاء والعمل على تصحيح الأوضاع وتسوية آثار المخالفات المكتشفة.

### 2-2 أنواع الرقابة من حيث الجهة التي تتولي الرقابة

وفقاً لهذا التقسيم يتم تحديد نوع الرقابة بالاستناد إلى الجهة التي تقوم بها ومنبع سلطاتها وقد اختلف الكتاب في تصنيف الرقابة من حيث الجهة التي تمارسها.

ففي الوقت الذي يعتمد فيه بعض الكتاب على تقسيم الرقابة بالاستناد إلى السلطات الرئيسية في الدولة وهي السلطة التشريعية والسلطة التنفيذية والسلطة القضائية، والرقابة عندهم إما داخلية وتمارس من السلطة التنفيذية على أجهزتها أو خارجية، وتمارس من السلطة التشريعية على نحو مباشر أو غير مباشر.

#### الفرع الأول : الرقابة الداخلية

وهي الرقابة التي تمارس من خلال السلطة التنفيذية على أجهزتها الإدارية المختلفة وذلك بغرض التأكد من أن جميع الأعمال المناطة بالسلطة التنفيذية تسير وفق منهج سليم ووفقاً لما خططته السلطة التنفيذية لنفسها، وأقرتها عليه السلطة التشريعية. وغالباً ما تتناط

هذه المهمة بوزارة المالية على غيرها من الجهات الإدارية الأخرى، وبمختلف الطرق والأساليب، أو من قبل أجهزة متخصصة. وتعرف الرقابة الداخلية على أنها: "كل الخطط والإجراءات المختلفة التي يتبعها النظام لحماية موارده، ولتحقق من دقة ومدى الاعتماد على البيانات المحاسبية، ولزيادة كفاءة الأداء بالوحدة، ولتشجيع موظفي الوحدة على الالتزام بالتشريعات" (عبد الرؤوف جابر، المرجع السابق، ص 20).

فالرقابة الداخلية إذاً هي مجموعة الوسائل من تعليمات مالية، وقرارات إدارية وطرق محاسبة تفرضها الإدارة الحكومية، ضماناً لحسن سير العمل بالوزارات والمصالح ولمنع ارتكاب الأخطاء، وسد الثغرات التي يتسرب منها الاختلاس والتزوير (محمد رسول العموري، المرجع السابق، ص 65)

### ثانياً: الرقابة الذاتية

تمارس هذه الرقابة داخل الجهة المنفذة ذاتها باعتبارها المسؤولة عن التنفيذ وذلك بغرض التأكد من أن العمل يسير وفقاً لما تم التخطيط له، والكشف عن أسباب الإخفاق أو النجاح، وذلك باعتبار أنها الجهة المسؤولة عن عملها، ويساعد هذا النوع من الرقابة على خلق الشعور بالمسؤولية عند العاملين داخل الجهة الإدارية على مختلف مستوياتها فالرقابة الذاتية تمثل مجموع النظم والضوابط التنفيذية التي تضعها إدارة الوحدة لتنظيم سير العمل داخلها في كل وظيفة أو عمل من الأعمال، بما يكفل حسن سير العمل فيها وفقاً للخطط الموضوعة ووفقاً لضوابط معنية، ويشمل ذلك النظم الإجرائية والتعليمات ونظم المعلومات والسجلات، فالرقابة الذاتية إذاً هي جزء من العملية الإدارية للوحدة وترتبط ارتباطاً عضوياً بالتخطيط، حيث يعد كل من التخطيط والرقابة عمليتين من أعمال وظيفة الإدارة إضافة إلى الأعمال الأخرى.

ومن أجل نجاح الرقابة الذاتية فإنها تتطلب ما يلي:

➤ توزيع العمل بين الموظفين، وتحديد مسؤوليات كل منهم وواجباته علي نحو يكفل الحد من الغش والأخطاء، وأهم خطوة في مجال تقسيم العمل وتوزيعه هي فصل وظيفة المحاسبة وإمساك الدفاتر عن باقي وظائف الوحدة الحكومية؛

➤ ألا ينفرد موظف واحد بإتمام عمل ما من أوله إلى آخره، بل لا بد أن يؤخذ في الحسبان عند بناء النظام المحاسبي أن كل عملية أو بيان يتم تداوله بين أكثر من موظف أو أكثر من قسم؛

➤ تفهم الموظفين لواجباتهم الكاملة، وإذا كانت الواجبات محددة فإنه يسهل بذلك تحديد مسؤولية الخطأ أو الغش إن وجد؛

➤ تغيير واجبات الموظفين من حين لآخر بما لا يعارض مصلحة العمل، والحكمة من هذا هي اكتشاف أي تواطؤ قد يحصل بين الموظفين في الإدارة الواحدة؛

➤ أن يجري جرد مفاجئ أو تفتيش دوري للخزينة والمخازن العامة؛

➤ الالتجاء إلى وسائل الرقابة الحديثة، وبمقتضاها يعين سقف للمبالغ التي يجوز لأمين الصندوق الاحتفاظ بها في خزائنه، ولا يجوز أن تزيد هذه المبالغ على الحد المسموح به؛

➤ والباحث في الرقابة الذاتية يجد أنها متضمنة في الرقابة الداخلية من خلالها أسلوبها التسلسلي، وهي تختلف في تطبيقها عن الرقابة الذاتية في الإسلام الذي ينظر إلى الرقابة الذاتية على أنها تنبع من داخل النفس البشرية لكل إنسان.

### ثالثاً: الرقابة الخارجية

وهي الرقابة التي تتولاها جهة مستقلة لا تخضع لإشراف السلطة التنفيذية بأي شكل من الأشكال، وتتولى هذه الرقابة على نحو ما السلطة التشريعية. وقد تطورت هذه الرقابة من حيث الأسلوب والهدف والممارسة بعد صراع طويل بين السلطتين التشريعية والتنفيذية وقد توجهت معظم الدول إلى إنشاء أجهزة متخصصة تتولى الرقابة نيابة عن السلطة التشريعية، وتختلف مهام كل جهاز طبقاً للقوانين السائدة في الدول، فقد يعهد إليه باكتشاف

الأخطاء والانحرافات المالية، أو محاكمة المسؤولين، أو وضع تقارير ترفع إلى رئيس الدولة أو إلى المجالس النيابية أو الاثنين معاً (خالد راغب الخطيب، مرجع سابق، ص 22).  
وكثيراً ما تستخدم الرقابة الخارجية معياراً للحكم على درجة ديمقراطية النظام فبمقدار ما تملك هذه الأجهزة الخارجية من سلطات وقدرات على مساءلة الجهاز الحكومي وإخضاعه للرقابة، وبمقدار ما تعبر عن تيارات الرأي العام والإرادة الشعبية بمقدار ما يكون النظام ديمقراطياً.

## 2-3 أنواع الرقابة من حيث السلطات المخولة لجهة الرقابة

يعتمد هذا التقسيم على طبيعة السلطات والجهات التي تتولى عملية الرقابة حيث تقسم الرقابة المالية إلى رقابة مالية إدارية ورقابة مالية قضائية ورقابة برلمانية.

### الفرع الأول: الرقابة المالية الإدارية

يقصد بهذا النوع من الرقابة تلك الرقابة التي تتخذ طابعاً إدارياً، أي إنها ذات صفة إدارية وتمارسها جهة ذات اختصاص إداري، سواء أكانت هذه الرقابة لاحقة أم سابقة وسواء اتخذت طابعاً شكلياً أم موضوعياً، وتمارس هذه الرقابة من قبل الأجهزة التي تتولى الرقابة المالية من دون أن يكون لها اختصاص قضائي في إصدار الحكم على الحسابات أو الموظفين، وقد تمارس من قبل أجهزة الرقابة المالية العليا التي تتمتع بالصفة القضائية وبالصفة الإدارية معاً (محمد رسول عموري، مرجع سابق، ص 21).

وهي التي تكون مهمتها جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى نتائج معينة للتأكد من تطبيق القوانين واللوائح والتعليمات وتحقيق الأهداف الموضوعية بكفاءة تامة مع وجود سلطة الوصية باتخاذ القرارات المناسبة لتجنب أي انحراف أو مخالفات والتنبه إليها أو إحالتها للسلطات المختصة.

أ-رقابة داخلية ذاتية: كالتالي يقوم بها الوزراء ورؤساء المصالح ومديري الوحدات على مرؤوسيهـم كذلك ما تقوم بيه وزارة الخزانة أو البنك المركزي من رقابة على الوزارات والمصالح الأخرى.

ب-الرقابة الخارجية: فإنه توجد أجهزة وجهات خارجية تقوم بهذا النوع من الرقابة الإدارية مثل الجهاز المركزي للمحاسبات في جمهورية مصر العربية.

### الفرع الثاني: الرقابة المالية القضائية

هي تلك الرقابة التي تتولاها هيئة قضائية تكون مسؤولة عن إجراء عمليات الرقابة واكتشاف المخالفات المالية(حامد عبد المجيد دراز ، 2000، ص 55)، ويعهد إليها بمحاكمة المسؤولين عن هذه المخالفات وإصدار العقوبات اللازمة في حق هذه الهيئات أو الأجهزة سلطة توقيع الجزاء عند وقوع المخالفة نجد أن الدول مثل فرنسا وإيطاليا وبلجيكا تأخذ بنظام الرقابة القضائية ففي فرنسا مثلاً يباشر الرقابة القضائية جهاز قضائي هو محكمة المحاسبة التي تتمتع بسلطة قضائية فلها أن تصدر أحكاماً برد المبالغ التي قصر في تحصيلها وقد تفرض غرامات على المخالفين كما تعين المحكمة مندوباً لها في الجهات المختلفة وهو مفوض الحسابات.

### الفرع الثالث: الرقابة البرلمانية على الأموال ( رقابة السلطة التشريعية)

هي تلك الرقابة التي تمارسها السلطة التشريعية على عمليات تحصيل الأموال العامة وإنفاقها، حيث تكفل دساتير مختلف الدول حق السلطة التشريعية في الرقابة على عمليات تنفيذ الموازنة قبل انتهاء السنة المالية وأثناءها وبعدها، وتعمل الرقابة البرلمانية على التأكد من أن تنفيذ الموازنة العامة يتم وفقاً لما أقره البرلمان (السلطة التشريعية) من إيرادات عامة ونفقات عامة.

وتعد الرقابة التي يمارسها البرلمان على عمل الجهاز الحكومي المظهر الأول والأهم من مظاهر الرقابة الخارجية، ومرد ذلك إلى أن السلطة التشريعية بوصفها الممثل الشرعي لإرادة الشعب التي يجب أن تلعب الدور الرئيسي في مراقبة تنفيذ الموازنة العامة التي وضعت لتحقيق المصلحة العامة للمجتمع.

### 3- الهيئات المكلفة بالرقابة

حتى تحقق الرقابة المالية هدفها لا بد لها من توافر هيئات ومؤسسات تكون مسؤولة عن الرقابة المالية في المؤسسات وسنتناول أهم الهيئات الرقابية.

### 3-1 رقابة المراقب المالي والمحاسب العمومي

يعتبر المراقب المالي والمحاسب العمومي من أهم الهيئات الرقابية التي تحقق الرقابة المالية الناجحة.

### الفرع الأول: المراقب المالي

المراقب المالي هو عون من الأعوان المكلفين بالرقابة القبلية على تنفيذ النفقات العمومية ويعين بقرار وزاري من طرف الوزير المكلف بالمالية من بين موظفي المديرية العامة للميزانية.

ويمكن أن نميز بين نوعين من المراقبين الماليين المراقب المالي والمراقب المالي المساعد وكل منهما يعين من بين الموظفين الذين يمارسون مهامهم في المديرية العامة للميزانية كل حسب رتبته.

➤ المراقب المالي مسؤول عن تسيير المصالح تحت الرقابة(المادة 145 من المرسوم التنفيذي رقم 92-374 )

➤ المراقب المالي المساعد مسؤول في حدود الاختصاصات التي أسندها إليه المراقب المالي من الأعمال التي تقوم بها وعن التأشيرات التي يسلمها.

### أولاً: مهام المراقب المالي

تتمثل المهمة الرئيسية للمراقب المالي في مراقبة مشروعية عمليات تنفيذ النفقات العمومية ومطابقتها للأنظمة والقوانين المعمول بها بالإضافة إلى الإشراف على متابعة الوضعية المالية للمؤسسات المكلفة بمراقبتها.

وتطبيقاً للمادة 09 من المرسوم التنفيذي 92-414 المؤرخ في 14/11/1992 والمتعلق بالإجراءات الإلزامية يتحقق المراقب المالي من:

- ❖ صفة الأمر بالصرف؛
- ❖ مشروعية النفقة العمومية ومطابقتها بالقوانين والأنظمة المعمول بها؛
- ❖ توفر الإعتمادات أو المناصب المالية(المادة 09 من المرسوم التنفيذي رقم 92-414)
- ❖ التخصص القانوني للنفقة؛
- ❖ مطابقة مبلغ الالتزام للعناصر المبينة في الوثيقة المرفقة؛
- ❖ وجود التأشيرات أو الآراء المسبقة التي سلمتها السلطات الإدارية المؤهلة لهذا الغرض(المادة 09 من المرسوم التنفيذي 92-404)
- ❖ إضافة لكل المهام المرتبطة بإثبات مشروعية العمومية عن طريق قبول أو رفض وضع تأشيرة الدفع على الوثائق الخاصة، يطلع المراقب المالي بمهام إدارية أخرى حيث يعتبر هذا الأخير مستشاراً مالياً للأمر بالصرف.

### ثانياً: مسؤولية المراقب المالي

يعتبر المراقب المالي مسؤول شخصياً أمام الهيئات المراقبة ووزارة المالية على جميع المخالفات الصريحة للقوانين والأنظمة المعمول بها في مجال صرف النفقات العمومية، إذ يعتبر هذا الأخير مسؤول عن التأشيرات غير القانونية أمام الغرفة التأديبية للميزانية المالية التابعة لمجلس المحاسبة المؤهلة قانونياً لتحقيق ومراقبة نشاط المراقب المالي. وفي حالة التحقيق من وجود مطالعة صريحة لقواعد الميزانية المالية تخصص الغرفة التأديبية بفرض عقوبات حالية على المراقب المالي المعني بالأمر وفقاً للبند رقم 07 من المادة 88 من 95/20 والمؤرخ في جويلية 1995 المتعلق بمجلس المحاسبة.

### الفرع الثاني: مراقبة المحاسب العمومي

#### أولاً: تعريف المحاسب العمومي

هو كل موظف أو عون له الصفة القانونية للممارسة بإسم الدولة أو الجماعات المحلية، والهيئات العمومية وعمليات الإيرادات والنفقات وحياسة وتداول الأموال القيم العمومية أما المشرع الجزائري فيعرف المحاسب العمومي عن طريق تعداد المهام المنوطة به وذلك حسب المادة 33 من القانون رقم 21-90 المتعلق بالمحاسبة العمومية حيث يعد محاسباً عمومياً في مفهوم هذه الأحكام كل شخص يعين قانوناً للقيام بالعمليات التالية:

➤ تحصيل الإيرادات ودفع النفقات؛

➤ ضمان حراسة الأموال أو السندات أو القيم والأشياء أو المواد المكلفة بها؛

➤ حركة حساب الموجودات.

### ثانياً: مهام المحاسب العمومي

حسب المادة 35 من القانون رقم 21-90 ويتعين على المحاسب العمومي قبل التكفل بسندات الإيرادات التي يصدرها الأمر بالصرف أن يتحقق من أن هذا الأخير مرخص له بموجب القوانين والأنظمة بتحصيل الإيرادات فضلاً عن ذلك يجب على الصعيد المادي مراقبة صحة إلغاءات سندات الإيرادات والتسويات وكذا عناصر الخصم التي يتوفر عليها.

كما يجب على المحاسب العمومي قبل قبول أية نفقة أن يتحقق مما يلي وذلك حسب المادة 26 من قانون 21-20:

❖ مطابقة العملية مع القوانين والأنظمة المعمول بها؛

❖ شرعية عمليات التصفية؛

❖ صفة الأمر بالصرف أو المفوض له؛

❖ شرعية عمليات تصفية النفقات؛

❖ توفر الإعتمادات؛

❖ أن الديون لم تسقط آجالها أو أنها محل معارضة؛

❖ الطابع الإبرائي للدفع؛

- ❖ تأشيريات عمليات المراقبة التي نصت عليها القوانين والأنظمة المعمول بها؛
- ❖ الصحة القانونية للمكسب الإبرائي.

### 2-3 رقابة المفتشية العامة ومجلس المحاسبة

سنتطرق في هذا المطلب الي تعريف كل من رقابة المفتشية العامة ومجلس المحاسبة ومهام كل منهما حسب التشريع الجزائري.

#### الفرع الأول: المفتشية العامة للمالية:

##### أولاً: تعريف المفتشية العامة للمالية

أنشأت المفتشية العامة للمالية بسبب الزيادة الكبيرة للنفقات العمومية نتيجة للتطور المتواصل لنشاطات الدولة في مختلف المجالات، ففي سنة 1980، أنشأت هذه المؤسسة الرقابية في الجزائر بموجب المرسوم رقم 80 / 53 المؤرخ في، والتي تنص مادته 01 مارس 1980 الأولى على أنه: " تحدث هيئة للمراقبة توضع تحت السلطة المباشرة لوزير المالية تسمى بالمفتشية العامة للمالية وتهدف المفتشية العامة للمالية إلى تدعيم الجهاز الرقابي، وإكمال تقنيات الرقابة، بما فيها من النفقات العامة دون إدماج مصالحها مع الأجهزة الأخرى للرقابة

##### ثانياً: مهام المفتشية العامة للمالية

تتمثل مهام المفتشية العامة للمالية فيما يلي:

حسب المادة 2 من المرسوم التنفيذي رقم 92-78 المؤرخ في 22 فيفري 1992 فإنه:

"تنص رقابة المفتشية العامة للمالية على التسيير المالي والمحاسبي لمصالح الدولة والجماعات الإقليمية والهيئات والأجهزة والمؤسسات الخاضعة لقواعد المحاسبة العمومية.

وتمارس الرقابة أيضا على ما يأتي:

➤ المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري؛

➤ المستثمرات الفلاحية العمومية؛

➤ هيئات الضمان الاجتماعي على اختلاف أنظمتها الاجتماعية، وعلى العموم كل الهيئات ذات الصيغة الاجتماعية والثقافية التي تستفيد مساعدات الدولة أو الهيئات العمومية. ويمكن أن تطبق هذه الرقابة على كل شخص معنوي يتمتع بمساعدات مالية من الدولة أو جماعة إقليمية أو هيئة عمومية.

### الفرع الثاني: مجلس المحاسبة

**أولاً: تعريف مجلس المحاسبة:** حسب المادة 2 من القانون رقم 95-20 المؤرخ في 17 يوليو 1995 والمتعلق بمجلس المحاسبة ويعتبر مجلس المحاسبة المؤسسة العليا للرقابة البعدية لأموال الدولة والجماعات الإقليمية والمرافق العمومية وبهذه الصفة يدقق في شروط استعمال الهيئات الموارد والوسائل المادية والأموال العامة. التي تدخل في نطاق اختصاصه، كما هو محدد في هذا الأمر، ويقوم تسييرها ويتأكد من مطابقة عمليات هذه الهيئات المالية والمحاسبية للقوانين والتنظيمات المعمول بها. لقد أشار الدستور إلى مجلس المحاسبة في الفصل الأول من الباب الثالث المعني بالرقابة والمؤسسات حيث جاء في المادة 170: "يؤسس مجلس محاسبة ويكلف بالرقابة البعدية لأموال الدولة والجماعات الإقليمية والمرافق العمومية".

**ثانياً: صلاحيات مجلس المحاسبة:** يتمتع مجلس المحاسبة بصلاحيات عامة في مجال الرقابة اللاحقة للأموال العمومية في:

- 1 - في مجال ممارسة صلاحياته الإدارية : يراقب حسن استعمال الهيئات الخاضعة لرقابته للموارد والأموال والقيم والوسائل المادية العمومية كما يقيم نوعية تسييرها على مستوى الفعالية والنجاعة بالرجوع إلى المهام والأهداف والوسائل المستعملة.
- 2 - مراجعة حساب المحاسبين العموميين: يراجع مجلس المحاسبة حسابات المحاسبين العموميين، ويصدر أحكاماً بشأنها ويدقق في صحة العمليات المادية الموصوفة فيها، أو مدى مطابقتها مع الأحكام التشريعية والتنظيمات المطبقة عليها.

### 1- رقابة نوعية التسيير

يقيم مجلس المحاسبة من خلال مراقبة نوعية تسيير المرافق والهيئات والمصالح العمومية التي تدخل في مجال اختصاصه، شروط استعمالها للموارد والوسائل المادية والأموال العمومية وتسييرها من حيث الفعالية والأداء والاقتصاد.

### الفرع الثالث: الرقابة البرلمانية.

سنتطرق في هذا الفرع إلى غرفتي البرلمان ألا وهما المجلس الشعبي الوطني ومجلس الأمة.

### أولا - المجلس الشعبي الوطني:

هو هيئة تتشكل بانتخاب ممثليه من طرف الشعب ويصوتوا باسمه ولحسابه، ويتخذوا القرارات المتعلقة بالوظيفة الأساسية في الدولة المتعلقة بالتشريع أنها يكفي بأن تكون أغلبية منتخبة، وللمجلس الشعبي الحق في ممارسة اختصاص التشريع والمراقبة بطريقة ديمقراطية. واعترفت كل القوانين في الدولة بحق المجلس الشعبي الوطني في مراقبة تنفيذ الميزانية وعلى رأسها الدستور الجزائري وتتجلى مهامه فيما يلي

- يمكن للمجلس الشعبي الوطني في إطار اختصاصه أن ينشئ في أي وقت لجنة تحقيق في أية قضية للمصلحة العامة.

- تقديم الحكومة للمجلس الشعبي الوطني عرضا عن استعمال الإعتمادات المالية التي أقرها لكل سنة مالية.

### ثانياً: مجلس الأمة

أنشأ مجلس الأمة بموجب دستور 1996 حيث يعتبر غرفة ثانية في البرلمان بعد الغرفة الأولى التي هي المجلس الشعبي الوطني، يمارس مجلس الأمة رقابته على عمل الحكومة بحيث أن رئيس الحكومة مطالب بعرض برنامج حكومته على مجلس الأمة حسب المادة 80 من الدستور.

➤ يمكن لمجلس الأمة أن يصدر لائحة أو يقوم أعضاؤه باستجواب الحكومة أو تقديم أسئلة مكتوبة كانت أو شفوية، كما يمكن لهم القيام بالتحقيق في قضية ذات مصلحة عامة؛

يمكن لمجلس الأمة أن يصدر لائحة بعد تقديم رئيس الحكومة عرضا حول برنامج حكومته ويشترط لقبول لائحة أن تكون موقعة من قبل خمسة عشر عضوا، ويجب أن تودع من مندوب أصحابها لدى مكتب مجلس الأمة بعد 48 ساعة من تقديم العرض

### 1- مالية الأندية الرياضية

لقد أصبحت أندية كرة القدم العالمية، وخاصة في أوروبا مؤسسة رياضية وصناعية وتجارية في الوقت ذاته، فلم يعد الفوز في البطولات الهمة الوحيد لها، بل أصبح استثمار المال عام أساسيا تسعى إليه إداراتها، وحتى تقوم إدارات هذه الأندية بمهامها فإنها تحتاج تمويلا كبيرا، فمن أين تأتي هذه الأندية بالأموال؟ وكيف تستثمرها وتديرها بالكيفية التي تسمح لها بتحقيق أهدافها؟

### 1- الإدارة المالية في الأندية الرياضية

#### 1-1 تعريف الإدارة المالية

يوجد العديد من التعاريف للإدارة المالية نذكر منها:

الإدارة المالية "هي تلك الوظيفة المالية التي تهتم بتنظيم حركة الأموال اللازمة لتحقيق أهداف المشروع والوفاء بالالتزامات المالية التي عليه في الوقت المحدد حتى لا يتعرض المشروع إلى عسر مالي". (اسعد مهدي الساقى وآخرون، ، 2007 ص 17).

الإدارة المالية هي " تعرف على أنها الوظيفة التي تنطوي على التنبؤ والتخطيط المالي وإعداد الموازنات التقديرية المتعلقة بالتمويل والاستثمار والرقابة المالية فضلا على التفاعل مع الأسواق المالية (Financial marketes)". (اسعد حميد العلي، 2010، ص 19).

الإدارة المالية " هي تلك الإدارة التي تختص بتدبير الأموال اللازمة للمنظمة بالقدر الملائم وفي الوقت المناسب ومن أفضل المصادر المتاحة بأقل التكاليف الممكنة، ثم استخدام هذه الأموال أفضل استخدام ممكن سعيا وراء تحقيق الأهداف المالية المرجوة لهذه المنظمة ". (

احمد محمد غنيم، 2006، ص 10 .)

من خلال ما سبق يمكن وضع تعريف للإدارة المالية في النادي الرياضي كونه مؤسسة تسعى لتحقيق الربح، إذ نجد بأنها النشاط الذهني الذي يختص بعملية التخطيط والتنظيم والمتابعة لحركتي الدخل والخروج للأموال الحالية والمرتبقة إلى ومن النادي إذ يتضح أن الفلسفة الرئيسية التي تقوم عليها الإدارة المالية هي تنظيم تدفق المال داخل النادي بحيث يكون أكبر من المال المتدفق خارج النادي، وحتى تقوم الإدارة المالية بهذا الدور عليها أن تجيب على ثلاث أسئلة غاية في الأهمية هذه الأسئلة هي:

- ماهي الاستثمارات الطويلة الأجل التي على النادي مباشرتها ؟

- من أين يحصل النادي على التمويل الطويل ليتمكن من مباشرة هذه الاستثمارات طويلة الأجل ؟

- كيف سيدبر الأنشطة المالية اليومية للنادي ؟

### 2-1 أهمية الإدارة المالية

تعتبر الأموال عصب حياة المنظمات كما تعتبر الوظائف المالية أيضا من الوظائف الحاكمة في هذه المنظمات ومما لا جدال فيه فإن تزايد أحجام هذه المنظمات وتتنوع أوجه نشاطها وزيادة معدل نموها إنما يؤكد أهمية وخطورة الإدارة الكفؤة والفعالة للأموال ولقد زادت أهمية الوظيفة المالية لما لها من دور حيوي في تدبير الأموال اللازمة لتحقيق نمو المنظمة والتوسع في نشاطها واستمرارها كما يلقي عبء تحسين ربحية المنظمة وحل كافة المشكلات المتعلقة ببقائها في ميدان الأعمال وضمن استمرارها.

هذا وبصفة خاصة يمكن تحديد أهمية الإدارة المالية بالنسبة للمنظمات من خلال الدور الفعال لها في ما يلي: ( احمد محمد غنيم، مرجع سبق ذكره، ص ص 12،13)

✓ تساهم الإدارة المالية إسهاما فعالا وحقيقيا في تحقيق أهداف المنظمات، حيث تعمل على زيادة الرفاهية المالية للأصحاب هذه المنظمات من خلال صنع واتخاذ وتنفيذ

القرارات الكفؤة والفعالة لتوزيعات الأرباح على المساهمين والعمل على رفع قيمة أسهم المنظمة؛

✓ تسعى الإدارة المالية إلى تحقيق كل من الكفاءة والفعالية في إدارة الأعمال الفنية للوظيفة المالية، وذلك بما يترتب عليه انجاز هذه الأعمال بأقل جهد ممكن وفي اقل وقت وبأقل تكلفة، مع تحقيق أكبر معدل ممكن للعائد؛

✓ كما تلعب الإدارة المالية دورا كبيرا وفعالا في كل النواحي ومجالات العمل المختلفة بالمنظمة، حيث تتدخل الوظيفة المالية في أعمال الوظائف الأخرى.

### 3-1 أهداف الإدارة المالية

بشكل عام إن هدف الإدارة المالية هو تحقيق أهداف المالكين وهناك أهداف أخرى شاملة مثل تعظيم ثروة المالكين أي تعظيم قيمة المشروع بالإضافة إلى الربحية وتحقيق العائد الاجتماعي، وفي ضوء ذلك دراسة كل هدف من خلال النتائج التي يحصل عليها المشروع ككل حاليا ومستقبلا وهذه الأهداف هي" (دريد كامل آل شبيب، 2007 ص ص 37-40).

➤ **هدف الربحية:** هو مقدار العائد المتحقق والذي يحصل عليه المشروع نتيجة تشغيل الأموال في المجال الاستثماري وبعد إحدى المؤشرات للحكم على كفاءة المشروع وقدرته على الاستمرار؛

➤ **تحقيق السيولة الملائمة:** ويعني ذلك قدرة المشروع على توفير النقد لتسديد الالتزامات قصيرة الأجل المتوقعة وغير المتوقعة في مواعيدها بكلفة مناسبة وبدون خسائر ومواجهة الظروف الطارئة من خلال الحصول على الإيرادات نتيجة النشاط الطبيعي للمشروع.

➤ **هدف تعظيم الثروة:** والمقصود به هو تعظيم القيمة الحالية للمشروع وقيمه في السوق المالي، وهي استراتيجية بعيدة الأجل تعمل على تعظيم القيمة الحالية للمشروع وديمومة نشاطه، ويعد معيار للأداء ومقياس لكفاءة الإدارة.

ويتوقف تقييم المشروع في السوق على مجموعة من المعايير منها الأرباح المحققة فعلا والأرباح المتوقعة الحصول عليها والقيمة الزمنية للنقود، إضافة إلى تقدير مدى تواتر الإيرادات للمشروع ودرجة الخطر التي يتعرض لها وسياسة توزيع الأرباح ومعدل العائد على الاستثمار والأرباح المتوقعة وعائد السهم وأن ذلك ينعكس على تقييم سعر السهم في السوق الذي يتأثر بالقيمة السوقية للمشروع.

و تقليل الخطر المالي والإداري: إن هدف تقليل الخطر يعد مرافق للحصول على أرباح الربحية والخطر، ولغرض تعزيز مسيرة المشروع واستقراره لا بد أن تعمل الإدارة على تخفيض الخطر الذي يتعرض له المشروع سواء كان الخطر خارجي أو خطر داخلي يتعلق بكفاءة استخدام الأصول وإدارة مديونية المشروع أو بكفاءة مديونية التشغيل.

➤ **تحقيق استثمار أفضل:** وهو أحد أهم الأهداف التي تتشدها الإدارة المالية وذلك نظرا لارتفاع حجم المبالغ المستثمرة في النفقات الاستثمارية، ويتم اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة باستخدام طرق اختيار الاستثمارات الرأسمالية والتي تؤكد على كيفية اختيار الموجودات والإنفاق عليها، وتحليل الخطر وعدم التأكد التدفقات النقدية كما يدخل ضمن هذا الهدف زيادة العائد الاجتماعي إلى أقصى حد و تعميم الفائدة المرجوة من المشروع على المجتمع ككل.

### 4-1 وظائف الإدارة المالية

يمكن للمديرين ممارسة الإدارة المالية من خلال القيام بالعديد من الوظائف يطلق عليها عناصر العملية الإدارية، وهي تعتبر علامة مميزة للمديرين عن غيرهم من العاملين بالمنظمة، فهي الوسائل التي يستخدمها هؤلاء المديرين في ممارستهم للإدارة.

وعلى الرغم من كثرة و تعدد وظائف الإدارة المالية، وعلى الرغم من اختلاف الكتاب في تحديدهم لها، إلا أنه يمكن بلورتها بصورة أساسية في الوظائف التالية: ( احمد محمد غنيم ، مرجع سبق ذكره، ص ص 19-23).

➤ **وظيفة التخطيط المالي:** التخطيط عملية ذهنية بطبيعتها يقوم بها المديرون، وهي تعتمد على تفكيرهم الخلاق حيث يتم في ضوءها بلورة الحقائق والمعلومات المتاحة عن موقف معين، فهي نشاط يقرر المدير من خلاله ماذا يريد أن يعمل وما هو الواجب عمله وأين ومتى وكيف ومن يتم هذا العمل وماهي الموارد اللازمة لإنجازه؟ ويرتكز التخطيط على دعائم أساسية تمثل عناصر رئيسية له، تتمثل في تحديد الأهداف، ورسم السياسات و تقرير الاستراتيجيات، وتحديد إجراءات العمل، وإعداد البرامج الزمنية، وعمل التنبؤات الأزمة، وإعداد الموازنات التخطيطية. و يتضمن التخطيط المالي كل ما يأتي:

حساب احتياجات المنظمة من الأموال، حيث يتم إعداد تقديرات لكل القيم المادية الأزمة لتحقيق أهداف المنظمة، و سواء كان ذلك بالنسبة للأصول المتداولة أو الأصول الثابتة؛ و تدبير الأموال اللازمة للمنظمة من أفضل مصادر التمويل وذلك بأحسن وأفضل الشروط؛ حساب الأموال النقدية اللازمة للحصول على جميع القيم المادية اللازمة لأعمال المنظمة، و لمواجهة كل احتياجاتهم بصفة مستمرة؛ ، حساب الربحية التي تحققها الأموال المستثمرة في المنظمة؛

وقد يكون التخطيط المالي قصير الأجل حيث يتم لفترات زمنية قصيرة، كما قد يمتد ليشمل عدة سنوات و يعتبر عندئذ تخطيطا ماليا طويل الأجل.

➤ **وظيفة تنظيم الجهاز المالي:** تسعى هذه الوظيفة أساسا إلى تحديد الأعمال والأنشطة المراد أداؤها لتحقيق الأهداف المنشودة، ثم تقسيم هذه الأعمال إلى أجزاء فرعية، ثم إعادة تجميعها وفقا لأسس معينة بحيث يمكن إسنادها إلى جماعات تنظيمية محددة.

وتسعى هذه الوظيفة إلى تحديد عدد ونوعية الأفراد الذين سيقومون بأداء الأعمال وفهم الأنشطة، وتحديد الأدوات التي يمكن أن يستخدمها هؤلاء الأفراد لإنجاز الأعمال والأنشطة المحددة لكل فرد منهم، كما تهدف أيضا وظيفة التنظيم إلى توضيح طبيعة العلاقات بين كل من الأعمال والأفراد والأدوات.

ويشمل التنظيم الإداري للجهاز المالي عنصرين أساسيين، يتمثل أولهما في تحديد الهيكل التنظيمي، ويتمثل الآخر في تشكيل وتنمية الهيئة الإدارية.

ومما هو جدير بالذكر في هذا الصدد أن المنظمات صغيرة الحجم يدير أصحابها أعمالها الإدارية، وهم يمارسون هذه الأعمال المالية بأنفسهم، بينما توجد إدارة مستقلة تقوم بهذه المهمة في المنظمات المتوسطة والكبيرة الحجم، ويطلق على القائم بأعباء هذه الوظيفة المدير المالي.

ويجب أن يكون المدير المالي في قمة الهيكل التنظيمي بالمنظمة، ويرجع ذلك بطبيعة الحال إلى السببين التاليين:

- ✓ إن المدير المالي مسؤولا عن عمليات التخطيط والتحليل و الرقابة المالية، وهذه الأعمال تعد على درجة كبيرة من الأهمية والخطورة بالنسبة للمنظمة؛
- ✓ إن الكثير من القرارات المالية ذات تأثير كبير على حياة المنظمات، ولهذا فإنه لا يجب تفويض مسؤولية اتخاذ هذه القرارات إلى المستويات الإدارية الأقل، بمعنى أنه لا ينبغي استخدام أسلوب اللامركزية بخصوص هذه القرارات.

➤ **وظيفة التوجيه المالي:** تهدف وظيفة التوجيه المالي إلى تحقيق أفضل النتائج من خلال العمل اليومي المتشابه بين كل من الرؤساء والمرؤوسين على كافة المستويات الإدارية في المنظمة، ولهذا فإنها تتطلب ضرورة اختيار القيادات الصالحة التي يمكنها اتخاذ القرارات بطريقة فعالة، كما تتطلب أيضا ضرورة إعداد نظام فعال للحوافز وكذلك نظام فعال للاتصالات لتبادل المعلومات.

وبذلك تتجلى وظيفة التوجيه باعتبارها وظيفة إرشاد وملاحظة المرؤوسين حيث من خلالها يقوم المديرون بالاتصال بمرؤوسيههم وإصدار الأوامر وتبليغ المهام إليهم وإرشادهم وترغيبهم في العمل بغية تحقيق الأهداف المرجوة.

ويجب أن يهتم التوجيه المالي بإعداد نظم محاسبية مرنة يسهل فهمها واستيعابها وتطبيقها، وتعتمد على استخدام أسس سليمة وفعالة لإعداد تقديرات الموازنات وقياس نتائج تنفيذها.

ويمكن القول بصفة عامة أن التوجيه المالي يمكن أن يكون مؤثرا وفعالا في أعمال المنظمة، وذلك إذا تم إقناع جميع العاملين بهذه المنظمة بأن المسؤولية في المنظمة لا يتحملها الموظفين الماليين فقط، وإنما يتحملها معهم كل العاملين بهذه المنظمة، الأمر الذي يترتب عليه بدوره سهولة تحقيق الموازنة وأعمال الرقابة على أنشطة المنظمة وأعمالها.

➤ **وظيفة الرقابة المالية:** تسعى وظيفة الرقابة إلى التثبيت من دقة الاتجاه نحو الهدف، وتتأكد من صحة المسار إليه عن طريق اكتشاف الانحرافات بين ما حددته برامج التخطيط وبين ما تم تنفيذه فعلا، وتحدد مواطن الخطأ والعمل على تلافي أسبابها باتخاذ إجراءات التصحيح المناسبة، ويلاحظ أنه ينبغي أن يتم ذلك كله في الوقت المناسب قبل أن يتعقد التصحيح.

وفي ضوء ذلك فإن الرقابة المالية تسعى أساسا إلى مراجعة كل العمليات المالية التي تم إنجازها في الماضي والحاضر وذلك أولا بأول، كما تسعى أيضا إلى مراجعة كل المصروفات والإيرادات وذلك خلال مراحل استثمارها واستردادها باستمرار.

## 2- دورة التمويل في الأندية الرياضية

لقد ظهر التمويل وتطور بشكل ملحوظ وكان ضروريا للتغلب على التحديات المتفاوتة التي تواجهها الأعمال الاستثمارية في شتى المجالات ومن بينها المجال الرياضي، حيث يمكن تلخيص هذه التحديات في حدة المنافسة؛

✓ ازدياد حجم التضخم؛

✓ تأثير التطور التكنولوجي؛

كل هذه التحديات تحولت إلى أسباب كافية تدفع بالمستثمرين ورجال الأعمال إلى البحث عن مصادر التمويل المختلفة والمتعددة.

### 1-2 تعريف التمويل

التمويل هو الحصول على الأموال بالشكل الأمثل من مصادرها المختلفة مثل: اصدا الأسمه والسندات". (علي عباس، 2008، ص 14).

كما يعرف أيضا "انه مختلف الأنشطة التي تتضمن مختلف الأعمال التي يقوم به الأفراد والمشروعات للحصول على النقية اللازمة للوفاء بالالتزامات المستحقة في مواعيد استحقاقها". (عبيد احمد الحجازي، 2001، ص 12).

ويعرف التمويل أيضا انه "البحث عن الطرق المناسبة للحصول على الأموال واختيار وتقييم تلك الطرق والحصول على المزيج الأفضل بينها بشكل يناسب كمية ونوعية احتياجات والتزامات المؤسسة المالية". (امين كعواش، 2013/2014، ص 73).

ومن خلال هذه التعاريف يمكن استخلاص تعريف لتمويل النوادي الرياضية على انه توفير الأموال اللازمة للقيام بالمشاريع الرياضية ذات عائد اقتصادي وتطويرها في أوقات الحاجة إليها، إذ يجب إن يتناسب مع كمية ونوعية احتياجات ومتطلبات النادي تبعا لأهدافه المسطرة.

### 2-2 أهمية التمويل

يعتبر التمويل فرعاً من فروع الاقتصاد وتبرز أهميته في كونه يؤمن ويسهل انتقال الفوائض النقدية والقوة الشرائية من الوحدات الاقتصادية ذات الفائض إلى الوحدات الاقتصادية ذات العجز المالي ومن المعلوم إن هذه الأخيرة هي تلك الوحدات التي تزيد إنفاقها على السلع والخدمات عن دخلها، في حين وحدات ذات الفائض هي تلك التي يزيد دخلها عن ما تنفقه على السلع والخدمات؛

وعادة ما تعتمد آلية التمويل على جملة من الحوافز التي تعمل عن طريقها الوحدات الاقتصادية ذات الفائض لأن تتنازل عن فوائضها النقدية لصالح الوحدات الاقتصادية ذات العجز، وهذا الأمر يعطي الحركية والحيوية اللازمة والضرورية لتحقيق وتيرة نمو اقتصادي مقبول وتنمية شاملة ومن تم تحقيق الرفاهية ، ولعل من أبرز العناصر الدالة على أهمية التمويل كونها توفر المبالغ النقدية اللازمة للوحدات ذات العجز في أوقات حاجتها، وكذا تحقيق النمو الاقتصادي والاجتماعي للبلاد بما يساهم في تحقيق التنمية الشاملة. ( اشنتوف خيرة، 2011/2012 ، ص 5 )

### 3-2 محددات الاختيار بين مصادر التمويل

عندما تقرر المؤسسة نوعية الأصول التي ترغب في اقتنائها أو المشاريع التي تهدف إلى انجازها، فإنها تقيم مختلف مصادر التمويل المحتملة في ضوء الاعتبارات التالية:2

- ✓ حجم الأموال التي تحتاجها المنشأة والفترة الزمنية التي يتم توظيف الأموال؛
- ✓ توافق مصادر الأموال لأوجه استخدامات توظيف هذه الأموال؛
- ✓ تكلفة التمويل مقارنة مع معدل التكلفة السائد ومع عائد الاستثمار المتوقع؛
- ✓ أجال التسديد وتزامنها مع التدفقات النقدية المتوقع تحقيقها من استغلال المشاريع الممولة؛

قياس القيود التي يفرضها الممولون على المنشأة المقترضة كشرط عدم الاقتراض الإضافي، وعدم توزيع الأرباح والمحافظة على معدلات محددة من النسب المالية طوال فترة الاقتراض. ( احمد بوراس، ،2008، ص26).

ولأن أحد العوامل المحددة للاستراتيجية المالية هي اختيار التمويل الملائم، فينبغي على المنشأة المفاضلة بين المصادر المتاحة واختيار الأنسب منها بما يحقق توازن بين العائد والمخاطر، ولن يأتي ذلك إلا بالمعرفة المسبقة بمجموع مصادر التمويل الممكنة وخصائص كل منها، وكذا المعايير المعتمدة في اتخاذ القرار التمويلي.

## 4-2 مصادر التمويل:

تنقسم مصادر الأموال التي يمكن لمنشآت الأعمال أن تحصل منها على احتياجاتها المالية إلى مصادر التمويل قصيرة الأجل والمصادر متوسطة الأجل وأخيرا المصادر طويلة الأجل وهي كالآتي: (محمد صالح الحناوي، 2001، ص ص 330-351).

➤ **مصادر التمويل قصيرة الأجل:** تمثل عناصر الخصوم المتداولة، مصادر القصيرة الأجل المتاحة أمام المنشأة وتلتزم المنشأة بسداد الالتزامات الناتجة عن استخدام الخصوم المتداولة عادة في استثمارات قصيرة الأجل.

✓ **الدائون (الموردون):** يعبر رصيد الدائون على المدفوعات المستحقة على المنشأة مقابل البضاعة التي تم شرائها من الموردين دون سداد قيمتها ويتميز هذا المصدر بالمرونة؛

✓ **المستحقات:** تشير المصروفات المستحقة إلى الالتزامات الناتجة عن الخدمات التي حصلت عليها الشركة ولكنها لم تقم بسداد تكلفتها وهي تمثل نسبة كبيرة من مصادر إجمالي الاقتراض قصيرة الأجل التي تلجأ إليها المنشآت؛

✓ **القروض المصرفية:** تقدم البنوك التجارية نسبة كبيرة من احتياجات المشروعات وتنقسم هذه القروض إلى نوعين:

- القروض الغير مكفولة بضمان، اذ نجد في هذا النوع من القروض يتم الاتفاق بين البنك والمنشأة على فتح اعتماد للمنشأة بمعنى أن يسمح البنك للمنشأة أن تقترض كل ما احتاجت من أموال ولمدة زمنية محددة بشرط ألا تزيد القيمة المقترضة عن مبلغ معين في أي وقت خلال هذه الفترة. - في بعض الحالات يقوم البنك بطلب ضمانات معينة يلتزم المشروع بتقديمها قبل حصوله على القرض ويحرص البنك على طلب ضمان للقروض في حالة المنشآت ذات المركز المالي الضعيف أو في حالة المنشآت التي تكون نسب الاقتراض لديها مرتفعة بحيث لا تحصل على قرض مساوي تماما لقيمة الضمان المقدم وإنما يحتفظ البنك بجزء من قيمة الضمان وذلك لمواجهة احتمال انخفاض قيمة الأصول المقدمة كضمان للقرض.

#### ➤ مصادر تمويل متوسطة الأجل: ونجد فيها:

✓ القروض المباشرة متوسطة الأجل: تمثل القروض المتوسطة الأجل نوعا من القروض التي تلتزم المنشأة بسداد كل من أصل القرض والفائدة المستحقة في تاريخ معين وتخضع عملية الاقتراض في هذه الحالة الشروط الاتفاق ما بين المنشأة وما بين المقرض، ذلك في ما يتعلق بمعدل الفائدة وتاريخ الاستحقاق وتاريخ السداد.

✓ الاستئجار: تشير عملية الاستئجار LEASING إلى اتفاق بين منشئتين بحيث تقوم المنشأة المستأجرة باستخدام أحد الأصول المملوكة للمنشأة الأخرى وذلك لمدة سنة أو أكثر، في مقابل التزامها بدفع مبلغ معين ووفقا لهذا الأسلوب تستطيع المنشأة المستأجرة أن تستفيد من خدمات الأصل الذي تحتاج إليه لفترة زمنية معينة دون الحاجة إلى شرائه (ونجد فيه استئجار تشغيلي واستئجار مالي).

#### ➤ مصادر التمويل طويلة الأجل: وتتمثل فيما يلي:

✓ الأسهم العادية: تمثل الأسهم العادية أموال الملكية للمشروع حيث يتكون رأس المال الشركة المساهمة من عدة حصص متساوية تسمى بالأسهم وتمثل الأسهم العادية المصدر الرئيسي لتمويل الدائم للمشروع خاصة في حالة شركات التي تكون في أول

مراحل التشغيل إلى أن إصدار الأسهم لا يترتب عليه التزام المشروع بدفع عائد ثابت لحملة الأسهم.

✓ الأسهم الممتازة: تعتبر الأسهم الممتازة النوع الثاني من الأسهم التي تقوم شركات المساهمة بإصدارها لأن أصحاب الأسهم الممتازة يمتازون عن أصحاب الأسهم العادية بأن لهم حق الأولوية في الأرباح كما أن لهم الحق في الحصول على قيمة الأصول في حالة التصفية ولكن في مقابل هذه الامتيازات نجد انه لا يكون لحملة الأسهم الممتازة أي حقوق في التصويت وحضور الجمعية العامة أي أنهم لا يتدخلون في إدارة المشروع.

✓ الأرباح المحتجزة: تمثل الأرباح المحتجزة مصدرا داخليا هاما يستخدم لتمويل الاحتياجات المالية طويلة الأجل للمنشأة وتمثل الأرباح المحتجزة هذا الجزء من الأرباح الذي يتم الاحتفاظ به داخل المنشأة لغرض إعادة استثماره وتفضل المنشآت هذا النوع من التمويل لتجنب زيادة حقوق التصويت وتجنب الأعباء الثابتة التي تترتب عن بيع الأوراق المالية.

✓ السندات: إن السندات هي عبارة عن نوع من القروض طويلة الأجل التي تنقسم إلى عدة أجزاء متساوية القيمة يسمى كل منها "سند"، وتلتزم المنشأة بسداد الفائدة و أصل القرض في تواريخ معينة لحملة السندات، ويرجع ذلك إلى أن السندات تمثل نوعا من أنواع الاقتراض الطويل الأجل الذي تحصل عليه المنشأة بموجب عقد ما بين المنشأة وأصحاب السندات.

### 3- دورة الاستثمار في الأندية الرياضية

#### 1-3 تعريف الاستثمار

كثيرا ما يتردد مصطلح الاستثمار وكثيرا ما يستخدم من طرف المختصين في الاقتصاد والمحاسبة والإدارة المالية ولكن ومهما كان المجال الذي يستخدم فيه هذا المصطلح فانه مفهوم لا يخرج عن كونه:

الاستثمار " هو استخدام رأس المال لتمويل نشاط معين قصد تحقيق ربح مستقبلي، بحيث يكون الاستثمار مقبولاً إذا تطابق مع المعايير المعمول بها، أو حقق الأرباح المنتظرة". (الياس بن ساسي، يوسف قريشي، 2006، ص313)

كما يمكن تعريفه أنه " التخلي عن أموال يمتلكها الفرد في لحظة معينة لفترة معينة من الزمن قد تطول أو تقصر وربطها بأصل أو أكثر من الأصول التي يحتفظ بها لتلك الفترة الزمنية بقصد الحصول على تدفقات مالية مستقبلية. ( مروان شموط، كنجو عبدو كنجو، 2008، ص6)

كما يقصد بالاستثمار "اتخاذ القرارات التي تضمن توظيف الأموال والموجودات المختلفة بنوعيتها: المتداولة (curent assets) و الثابتة (fixedassets) أخذين بعين الاعتبار بعدين رئيسيين عند اتخاذ هذا النوع من القرارات و هما :العائد و المخاطرة ( risk and return)". ( احمد محمد غنيم ، مرجع سبق ذكره، ص13).

وعرفه الشافعي حسن احمد على انه " عمل هدفه زيادة رأس مال الفرد أو زيادة موارده عن طريق تشغيل ماله أو استغلاله، أي أن الاستثمار هي توظيف الأصول. ( علية عبد المنعم حجازي، حسن احمد الشافعي، 2009، ص71).

وقد عرف حسام حسن الاستثمار في النوادي الرياضية انه " منظومة القرارات الإستراتيجية بتشغيل أصول الأندية الرياضية (المادية، المالية والبشرية)، بهدف المحافظة عليها وتنميتها وفقاً للإيديولوجية السائدة وفي ظل درجة مخاطرة محسوبة لتحقيق عوائد مستقبلية مناسبة تساعد على تحقيق الأهداف الرياضية والاقتصادية والاجتماعية". (محمد أحمد عبد الرزاق ، 2012، ص22).

### 3-2 أهداف الاستثمار في الأندية الرياضية

يوضح حسام حسن أن أهداف الاستثمار في الأندية الرياضية تتمثل في:

- ✓ رفع الكفاءة الاقتصادية ( التكنولوجيا والتخصيصية للأندية كمؤسسات أعمال رياضية؛
- ✓ تحقيق أقصى عائد استثماري متزايد ومستمر مع الحفاظ على قيمة أصول الأندية (الحقيقية والمالية)؛
- ✓ توفير مصادر التحويل ( الهيكل التمويلي المتنوعة واللازمة للأندية الرياضية؛
- ✓ الإصلاح الإداري ( التنظيمي للأندية الرياضية المرشحة للاستثمار؛
- ✓ تحقيق التنمية البشرية والتكيف التكنولوجي بالأندية الرياضية الاستثمارية؛ به استحداث وظائف جديدة للعمالة الرياضية؛
- ✓ تشجيع المنافسة في الأسواق المحلية والخارجية الاستثمارية والرياضية؛
- ✓ زيادة الوعي والثقافة بالأندية الرياضية لتوسيع قاعدة الملكية الرياضية؛
- ✓ تدعيم البنية الأساسية والقواعد المعلوماتية للاستثمار في المجال الرياضي عامة والأندية خاصة؛ لا تخفيف العبء عن كاهل الدولة ولتخفيض الضياع (الفقد الاقتصادي).

### 3-3 أنواع الاستثمار

لقد تعددت تقسيمات الاستثمار من طرف المختصين لذلك اخترنا من بينها ما يلي و الاستثمار الحقيقي والاستثمار المالي: الاستثمار الحقيقي هو الاستثمار في الأصول الحقيقية ( المفهوم الاقتصادي)، أما الاستثمار المالي فهو الذي يتعلق بالاستثمار في الأسواق المالية كالأسهم والسندات وشهادات الإيداع وغيرها.

و الاستثمار طويل الأجل والاستثمار قصير الأجل: الاستثمار طويل الأجل يكون في شكل أسهم وسندات ويسمى بالاستثمار الرأسمالي، أما الاستثمار قصير الأجل فيكون في شكل الأوراق المالية التي تكون في شكل أدونات الخزينة والقبولات البنكية أو بشكل شهادات الإيداع ويطلق عليه الاستثمار النقدي.

و الاستثمار المستقل والاستثمار المحفز: الاستثمار المستقل هو الأساس في زيادة الدخل والنتائج القومي من قبل قطاع الأعمال أو الحكومة أو من استثمار أجنبي، أما الاستثمار المحفز فهو الذي يأتي نتيجة لزيادة الدخل ( العلاقة بينهما طردية).

و الاستثمار المادي والاستثمار البشري: الاستثمار المادي هو الذي يمثل الشكل التقليدي للاستثمار أي الاستثمار الحقيقي، أما الاستثمار البشري فيتمثل بالاهتمام بالعنصر البشري من خلال التنظيم والتدريب.

و الاستثمار في مجالات البحث والتطوير: يمثل هذا النوع من الاستثمار أهمية خاصة في الدول المتقدمة حيث تخصص له هذه الدول مبالغ طائلة لأنه يساعد على زيادة القدرة التنافسية لمنتجاتها في السوق العالمية وأيضاً إيجاد طرق جديدة في الإنتاج.

### 3-4 مجالات الاستثمار في الأندية الرياضية

يرى محمد أمين (2008م) أنه توجد مجالات تتناسب الأندية لتنمية مواردها بدون تشويه أهداف النادي الرئيسية ومنها:1

- ✓ إنشاء محطة فضائية باسم النادي؛
- ✓ إنشاء منافذ بيع للتوكيلات التجارية العالمية داخل النادي؛
- ✓ إنشاء فنادق على أحدث المستويات داخل النادي للإقامة الفرق الرياضية وناديهم وأعضاء الفريق؛
- ✓ تسويق العلامة التجارية النادي بأفضل الطرق؛
- ✓ الاهتمام بقطاع الناشئين بأفضل الطرق العلمية لتخرج لاعبين مميزين يمكن بيعهم للأندية الأخرى بأعلى الأثمان؛ « إنشاء إدارة تسويقية محترفة بالنادي مهمتها التسويق للأنشطة النادي بأحدث الوسائل؛
- ✓ إنشاء ملاعب النادي بأفضل الطرق الحديثة، والتسويق لها عالمياً لجذب المعسكرات والبطولات إلى النادي .

التعامل مع المؤسسات الخيرية كنوع من زيادة الدعاية للنادي.

### الدراسات السابقة:

ومن أهم الدراسات السابقة والمرتبطة بموضوع بحثنا نجد :

### الدراسة الأولى:

❖ دراسة شريفي سلمى 2012 *أساسيات التمويل والإدارة الاستراتيجية للأموال في المؤسسة الرياضية* حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اسس تمويل المؤسسات الرياضية والإدارة الاستراتيجية الأموالها، فكانت تشير إلى التهميش الكلي لوظيفة الإدارة المالية في الأندية الرياضية. أن الهيئات الرياضي الجزائرية تعاني من فجوات كبرى في هذا النطاق.

### الدراسة الثانية:

❖ دراسة نايت ابراهيم محمد 2012 *آليات تمويل المنشآت الرياضية والمتابعة المالية لها* حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ما إذا كان نجاح تسيير المنشآت الرياضية وبقاء استمراريتها مرهون بآليات التمويل المختلفة من جهة ونظام المتابعة المالية من جهة أخرى، حيث أسفرت الدراسة على النتائج على أن المنشآت تعاني من ضعف كبير في نطاق آليات التمويل حيث أن الإدارة الرياضية للمنشآت الرياضية تمتلك الحرية الكافية تخول لها البحث واختيار آليات التمويل غير دائمة فهي تابعة تبعية شبه تامة للقطاع العام أي الوزارة الرياضية وهذا ما يعرقل حسن تسيير المنشآت الرياضية

1-الكلمات الدالة :

➤ الرقابة المالية

لغة :نجد في مدلولات اللغة العربية أن الرقابة وردت بمعاني كثيرة منها:

الحراسة والرعاية : رقب الشيء و راقبوا أي حرسوا ، و رقيب القوم هو حارسهم والرقيب هو الحارس الحافظ.

الإشراف: ارتقب أي أشرف وعلا، فنقول ارتقب المكان إذا علا وأشرف.

الانتظار :رقب فلان تعني انتظره وترصد قدمه(بن داود ابراهيم، 2010،ص12-13)

اصطلاحا :هي القواعد المستنبطة من الشريعة الإسلامية والتي تستخدم كمقياس لمحاسبة المرء في عمله سواء تعلق الأمر بدينه أو دنياه.

وبهذا نتوصل إلى أن الرقابة المالية في منظور الشريعة الإسلامية هي القواعد والأحكام التي أرستها الشريعة الإسلامية لأجل صيانة المال العام ودرء كل تقصير أو تهاون في جمعه أو إنفاقه أما عن التشريع الجزائري فلا نجد فيه تعريفا للرقابة المالية إلا في إشارات منه لأساليبها وهيئاتها وعموما فقد تميز التشريع الجزائري كغيره من التشريعات بثلاث اتجاهات في تعريف الرقابة المالية. ( عوف العكفراوي، 1998،ص17-18)

➤ الأندية الرياضية

هي العمود الفقري الذي يقوم عليه التكوين الرياضي في أي دولة من دول العالم ، وأي تنظيم رياضي لا يمكن أن يجني ثماره، إلا إذا نظمت الأندية الرياضية بصورة سلمية تمكنها من تأدية رسالتها الرياضية على أكمل وجه

➤ تعريف النادي الرياضي:

هي هيئة تكونها جماعة من أفراد بهدف تكوين شخصية الشباب بصورة متكاملة من الناحية الاجتماعية والصحية والنفسية والفكرية والروحية عن طريق نشر التربية الرياضية والاجتماعية وبث روح القومية بين الأعضاء من الشباب وإتاحة الظروف المناسبة لتنمية مهاراتهم وكذلك تهيئة الوسائل وتسيير السبل لشغل فراغ الأعضاء. (عصام بدوي موسوعة ، 2004، ص414 )

## 2-الإشكالية:

من الجوانب الادارية المهمة في ادارة الأندية نجد الجانب المالي الذي يعتبر إحدى الجوانب الضرورية جدا في التسيير الحسن للنادي وهذا ما يدفع مسيريه إلى البحث الدائم عن مصادر التمويل للرفع من المكتسبات المالية لتلبية مختلف الحاجيات النادي ك شراء الصالات وكراء الصالات والملاعب التدريب والتحضير للمنافسات وكذا تتنقل الرياضيين وتسديد مصاريف الموظفين ... الخ. فالتمويل عبارة عن رؤوس الأموال توظف من أجل تدعيم بعض المشاريع التي تحتاج إلى سيولة مالية كالأندية الرياضية. (طاهر طاهر، 2011، ص147) أي توفير المال اللازم للاستثمار في المؤسسات الرياضية لتحقيق أهداف هذه المؤسسات الرياضية، وتحديد النظام المالي الذي يحقق أفضل النتائج حسن أحمد الشافعي، 2011، ص09). ولعل اهم المصادر المالية الحالية للنادي الرياضية عموما وأندية كرة القدم خصوصا، نجد أنها تنحصر في اشتراكات الاعضاء والمنخرطين والأنصار، اعانات الدولة والجماعات المحلية أما الموارد المالية الأخرى تتمثل في مداخيل الرعاية والاشهار أقساط من نتائج التظاهرات والمنافسات، فنجدها محصورة في بعض النوادي الرياضية خصوصا تلك التي تنافس على مستوى عالي. فالنادي الرياضي هنا يعتبر مؤسسة ذات حركة مالية، لذا وجب بطبيعة الحال على مختلف الهيئات الحكومية حسب طبيعتها القانونية مراقبة حركة أموال هذه المؤسسات لضمان حسن سيرها وفقا للإطار القانوني المسطر حسب ما جاء في القرار الوزاري رقم 02 المؤرخ في 13 جانفي 1992 المحدد لكيفية الإعانات المالية المحتملة للنوادي والمنشآت الرياضية والتنشيطية، وكذا القانون 13-

05 المؤرخ في 23 جويلية 2013 والمتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية والرياضية وتطويرها لاسيما الباب الثامن والمتضمن للتمويل (مصادره وكيفته وسبل مراقبة حركة هذه الأموال داخل هذه التنظيمات الرياضية)، وكذا في الفصل الثاني (موارد الجمعيات وأملكها) من قانون الجمعيات رقم 06-12 المؤرخ في 12 جانفي 2012 لاسيما المواد من 29-38. فالرقابة المالية عبارة عن عملية تتبع ودراسة الأعمال المالية الخاصة والحالية للتأكد من أن حركة الأموال تسير طبقا للخطة الموضوعة، ويشمل ذلك وضع معايير ومقاييس رقابية محددة لمقارنة الإنجاز الفعلي مع المعايير وتحديد الانحرافات المتوقعة و معرفة أسبابها بقصد وضع العلاج اللازم لها وفي الوقت المناسب. (عبد الحليم كراجه وآخرون، 2000، ص 25).

وبغية التعرف على اهم الأساليب سواء المباشرة وغير المباشرة المستعملة من قبل مختلف الهيئات الوطنية والتي لها حق الرقابة المالية على هذه النوادي وانطلاقا مما سبق ذكره نطرح التساؤل الآتي:

### التساؤل العام:

ما هو دور الرقابة المالية في تسيير النوادي الرياضية لكرة القدم لولاية المسيلة؟

### التساؤلات الفرعية :

✓ هل التسيير الرياضي الفعال يساهم في تحقيق نجاح الاندية الرياضية لولاية المسيلة؟

✓ هل التطبيق الجيد لمبادئ الرقابة المالية دور فعال في تحقيق نجاح الاندية

الرياضية لولاية المسيلة ؟

✓ هل الجانب التشريعي القانوني للرقابة المالية يساهم في تحقيق نجاح الاندية الرياضية

لولاية المسيلة ؟

### 3- فرضيات الدراسة :

للمراقبة المالية دور في تسيير النوادي الرياضية لكرة القدم لولاية المسيلة؟

الفرضيات الجزئية:

- ✓ يساهم التسيير الرياضي الفعال في تحقيق نجاح الاندية الرياضية لولاية المسيلة ؟
- ✓ التطبيق الجيد لمبادئ الرقابة المالية دور فعال في تحقيق نجاح الاندية الرياضية لولاية المسيلة؟
- ✓ يساهم الجانب التشريعي القانوني للمراقبة المالية في تحقيق نجاح الاندية الرياضية لولاية المسيلة ؟

#### 4-أسباب اختيار البحث

- ✓ ميولاتنا العلمية للمواضيع المرتبطة بالرقابة المالية للأندية، كانت حافزا للبحث في هذا الموضوع.
- ✓ قلة البحوث والدراسات التي تناولت هذا الجانب خاصا في الجزائر
- ✓ - تعميق مكتسباتنا العلمية في ميدان الادارة والتسيير الرياضي .
- ✓ مساهمة منا في إثراء المكتبة الجامعية، بمعالجة المواضيع المتعلقة بالتسيير المالي للأندية الرياضية.

#### 5-أهمية البحث :

تكمُن أهمية هذا البحث في تسليط الضوء على الرقابة المالية ودورها في تحقيق نجاح الأندية ، فهذه الأندية تواجه مشاكل عديدة من جانب التسيير المالي ، لذا اخترنا هذا الموضوع لمعالجة بعض المشاكل و معرفة أهمية الرقابة المالية ودورها في تحقيق نجاح الأندية لولاية المسيلة .

#### 6-أهداف البحث :

إن الهدف من هذه الدراسة هو تشخيص البحث عن الرقابة المالية ودورها في تحقيق نجاح الأندية لولاية المسيلة

➤ الأهداف الموضوعية :

- ✓ توسيع مفهوم الرقابة المالية على الأندية عند المسيرين لتحقيق النجاح في عملهم .
- ✓ معرفة قدرة الأندية لولاية المسيلة على تطبيق قوانين و التزامات الاحتراف.
- ✓ إظهار أهمية البعد القانوني التشريعي في التسيير المالي للأندية لولاية المسيلة

➤ الأهداف الذاتية :

- ✓ محاولة رفع مستوى كفاءتنا منهجيا وموضوعيا على أساس أن الممارسة العلمية للبحث من شأنها إثراء معارفنا وتمرننا على التحكم في أدوات وأساليب المنهجية العلمية .
- ✓ إثراء المكتبة بمرجع جديد قد يكون في يوم ما في متناول باحثين آخرين للإنجاز دراسات أخرى مكملة .

**تمهيد:**

إن تحديد الإطار المنهجي من أهم أسس الدراسة العلمية والذي من خلاله تتحدد طبيعة وقيمة كل بحث، حيث أن الضبط السليم لمنهجية البحث يضمن أيضا مصداقية النتائج المتحصل عليها.

ويتناول هذا الفصل عرضا للدراسة الاستطلاعية، ثم لمنهج الدراسة، ولمجتمع الدراسة وعينتها وكيفية اختيارها، وخصائصها، ثم يتناول عرضا تفصيليا لكيفية بناء أدوات الدراسة وتطبيقها، يلي ذلك عرضا لخطوات الدراسة، ثم الأساليب الإحصائية المستخدمة، وفيما يلي عرض لهذه الإجراءات.

### 1. منهج الدراسة:

منهج الدراسة هو طريق الذي يسلكه الباحث لتحقيق أهداف بحثه مستندا إلى جملة من القواعد والأسس لعل أهمها معرفة طبيعة المشكلة قيد الدراسة والتي تفرض عليه اختيار المنهج المناسب للكشف عن الحقيقة.

واستخدمنا المنهج الوصفي وهذا ما نراه ينسجم ويتطابق مع مواصفات البحث كونه أفضل المناهج وأيسرها في تحقيق أهدافه.

والمنهج الوصفي يسعى إلى جمع البيانات من أفراد المجتمع لمحاولة تحديد الحالة الراهنة للمجتمع في متغير معين أو عدة متغيرات (مروان عبد المجيد: 2000، ص 91).

### 2. مجتمع وعينة الدراسة:

لكي تكون الدراسة مقبولة و قابلة للإنجاز لا بد من تعريف مجتمع البحث الذي نريد دراسته وأن نوضح المقاييس المستعملة من أجل حصر هذا المجتمع ، ومجتمع الدراسة يتكون من مسيري الأندية البالغ عددهم 16 مسير حسب المعلومات التي تحصلت عليها من خلال الدراسة الاستطلاعية .

و مجتمع الدراسة كما يعرفه عبيدات ذوقان: بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها ، و بذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة . (عبيدات ذوقان وآخرون، 2001، ص 131) .

أما العينة فهي من الأدوات الأساسية في البحوث العلمية و الهدف الأساسي للحصول على معلومات و بيانات على المجتمع الأصلي للبحث ، حسب ما قاله محمد حسن علاوي أن ينظر إلى العينة على أنها جزء من الكل أو البعض من المجتمع تتخلص في محاولة الوصول إلى تعميمات لظاهرة معينة (محمد حسن علاوي، 1999، ص 134) حيث اعتمد الباحث في هذه الدراسة على طريقة المسح الشامل ، و ذلك لصغر حجم مجتمع الدراسة و الذي يقدر كما ذكرنا سابقا 16 مسير ، و هذا ما سهل توزيع المقياس على جميع المسيرين، و تكونت عينة الدراسة من 16 مسير.

### 3- الدراسة الاستطلاعية:

إن الخطوة الأولى التي قمنا بها في بحثنا هي الدراسة الاستطلاعية والتي تعد " دراسة تجريبية أولية يقوم بها الباحث على عينة صغيرة قبل قيامه ببحثه بهدف اختبار أساليب بحثه وأدواته (نوري الشوك: رافع الكبيسي، 2004، ص 89)، حيث تعتبر القاعدة التي يبني عليها الباحث تصوراتهِ الأولية حول دراستهِ وميدان تطبيقها، والوقوف على أهم المعوقات والصعوبات التي قد تواجهنا في بحثنا وبغية تجاوزها في التجربة الأساسية، وإعداد أدوات البحث وتجريبها والوقوف على خصائصها من حيث صدقها وثباتها وقدرتها على قياس متغيرات البحث ومناسبتها لعينته، ومعرفة أفضل الظروف لإجراء الدراسة الأساسية، فضلا على التأكد من صلاحية أداة البحث ومدى ملائمتها لأفراد العينة.

### 1.3. أهداف الدراسة الاستطلاعية:

يمكن حصر أهداف الدراسة الاستطلاعية فيما يلي:

- ☞ التأكد من مدى صلاحية المكان المخصص لإجراء البحث وترتيب أدائها.
- ☞ التأكد من صلاحية الأدوات والأجهزة المستخدمة في الدراسة، ملائمتها لعينة الدراسة.
- ☞ التعرف على الأخطاء والمشكلات التي تظهر أثناء القياس لتفاديها في الدراسة الأساسية.

☞ معرفة الوقت المستغرق لجمع البيانات والمعلومات من أفراد العينة.

☞ التأكد من الصلاحية العلمية (الصدق - الثبات) لأداة البحث.

### 2.3. عينة الدراسة الاستطلاعية:

تم إجراء الدراسة الاستطلاعية على عينة من 5 مسيرين للأندية.

### 3.3. زمن وظروف تطبيق الدراسة الاستطلاعية:

بعد أخذ تسهيل مهمة من إدارة المعهد اتصلنا بمدير الفريق من أجل أخذ معلومات ، والتعرف على مكان المخصص لإجراء الدراسة الاستطلاعية وترتيب أدائها، حيث تم الاتفاق على إجرائها يوم الخميس الموافق لـ 2021/05/15

### 4.1. نتائج الدراسة الاستطلاعية:

أسفرت الدراسة الاستطلاعية على ما يلي:

☞ اكتشاف ميدان البحث بكل معطياته و الإلمام بصعوباته وجزئياته.

☞ صلاحية الأدوات المستخدمة في الدراسة .

- ✍ إعطاء مصداقية لأدوات البحث وذلك بعد حساب ثباتها وصدقها على عينة مصغرة.
- ✍ تحضير أدوات البحث إعدادها في صورتها النهائية لتطبيقها في الدراسة الأساسية.
- ✍ تهيئة الظروف الملائمة لتطبيق أدوات البحث.

#### 4. متغيرات الدراسة:

##### 1.4. المتغير المستقل:

يجب على الباحث أن يضبط المتغير المستقل حتى يستطيع التحكم فيه " فالمتغير المستقل هو الذي يتناوله الباحث بالتغيير للتحقق من علاقته بالمتغير التابع، ومعناه السبب أو الأثر " ( وجيه محجوب :2002، ص 113 ).  
وفي دراستنا هذه المتغير المستقل يتمثل في:

##### ✍ الرقابة المالية

##### 2.4. المتغير التابع:

يعرف المتغير التابع بأنه ينتج عن تأثير العامل المستقل ( وجيه محجوب:2002، ص 113 )

وهي متغيرات لاتخضع لتحكم الباحث ويمكن التعبير عنها بالبيانات أو الناتج المتحصل من الدراسة وفي دراستنا هذه المتغير التابع يتمثل في:

##### ✍ الأندية الرياضية

##### 5. مجالات الدراسة:

##### 1.5. المجال المكاني:

أجريت الدراسة على مجموعة من نوادي ولاية المسيلة

##### 2.5. المجال الزمني:

أستغرق البحث فيما يخص الجانب النظري فترة زمنية تمتد من بداية شهر فيفري إلى غاية نهاية شهر مارس من الموسم الجامعي 2020/2021

أما بالنسبة للجانب التطبيقي فقد قام الباحث بزيارة بعض مراكز التدريب بتاريخ

2021/05/15

مجتمع الدراسة وعينته

يتكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين الإداريين في مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة ، والبالغ عددهم (39) موظف.

و العينة هي جزء من المجتمع الدراسة الذي تجمع البيانات الميدانية وهي تعتبر جزءا من الكل، بمعنى أنه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون شتلة لمجتمع البحث، بغية الوصول إلى نتائج قابلة لتعميمها على المجتمع الكلي للدراسة.

يستخدم الباحث العينة، لأن بعض الحالات من الصعب دراسة المجتمع ككل وعلى الرغم ان الأفضل من الناحية النظرية بدراسة كل العناصر المكونة لمجتمع البحث أفرادا كانوا أم أسرا، إلا أنه قد يصعب ذلك من الناحية العلمية، خاصة بالنسبة لمجتمعات البحث ولذا يبحث عن مجموعة جزئية من المجتمع الكلي موضوع الدراسة لتكون عينة لشتلة لمجتمع البحث الأصلي وتعميم نتائج هذه العينة على مجتمع البحث الذي تدرس

تعرف العينة على أنها "مجموعة من (الناس) يتم اختيارهم من مجتمع أكبر لتحقيق أغراض الدراسة (عبد الواحد الكبيسي ،، 2007ص 21)

### 6. الأدوات المستخدمة لجمع البيانات والمعلومات:

#### الاستبيان:

وقع اختياري في هذا البحث على التقنية السائدة والشائعة وهي الاستبيان كأداة لجمع البيانات والتي وجدتها أنجح طريقة للتحقق من إشكالية البحث التي أنا بصدد البحث فيها و هي: "أداة من أدوات البحث العلمي معدة لجمع البيانات بهدف الحصول على إجابات عن مجموعة من الأسئلة و الاستفسارات المكتوبة في نموذج أعد لهذا الغرض، و يقوم الباحثون بتسجيل إجاباتهم بأنفسهم".

و يعتبر الاستبيان أكثر أدوات جمع البيانات و المعلومات استخداما و شيوعا في البحوث الاجتماعية وكذا الرياضية، كما يستعين الباحثون بهذه الأداة، نظرا لكونها اقتصادية سهلة و سريعة في تطبيقها لذلك قمت بتحضير الاستمارات الاستبائية و اعتمدت في بنائها على الاستمارة الإدارية و يضم الاستبيان 18 سؤال وتمثل هذه الأسئلة في :

-الأسئلة المغلقة:

وهي الأسئلة الدقيدة بنعم أو لا أو بدائل أخرى، بدون إبداء أي رأي و الغرض منها تقصي الحقائق مباشرة.

-الأسئلة النصف مفتوحة:

يحتوي هذا النوع من الأسئلة على نصفين، النصف الأول يكون مغلقا أي الإجابة عليه مقيدة "نعم أو لا" و النصف الثاني تكون فيو الحرية للمستجوبين للإدلاء برأيهم الخاص .خير الدين علي عويس ، ص.55

❖ الشروط العلمية لأداة القياس ( الخصائص السيكمترية ):

1\_ هل هناك رقابة ممارسة في النادي التي تنتمي إليها ؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم في ماذا تتمثل؟

المدير  جهاز متخصص  آخر أذكره

2\_ هل تتم عملية الرقابة في ناديك ؟

دائما  أحيانا  نادرا

3-بماذا يهتم المسؤول عن العملية الرقابية في ناديك ؟

بسلوك الموظف  بعمل الموظف  بالإثنين معا

4-هل أنت ملتزم بتوقيت العمل ؟

دائما  أحيانا

5-في رأيك ما هي الفائدة من إجراء العملية الرقابية ؟

تنظيم سير العمل  تصحيح الأخطاء  رفع مستوى الأداء و الانضباط

6-هل يساهم مشرفك على إنضباطك داخل النادي؟

يساهم  لا يساهم  إلى حد ما

7-هل تفتخر بناديك عند الحديث عنه مع الغير ؟

دائما  أحيانا

8-هل مناخ العمل ملائم للقيام بأقصى ما تستطيع من جهود ؟

- ملائم  غير ملائم
- إذا كان غير ملائم ما هي الأسباب ؟
- قلة الإمكانيات  قلة التنظيم الإداري  انعدام الاتصال
- 9- هل تجد أن هناك علاقات إنسانية بينك و بين مشرفك ؟
- نعم  لا
- 10- هل أنت متمسك بأخلاقيات المهنة التي تمارسها ؟
- دائماً  أحياناً
- 11- هل تجد نفسك في المكانة الوظيفية المناسبة لمستواك الدراسي؟
- نعم  لا
- 12- هل تحاول إضافة بعض القيم الإنسانية و الأخلاقية لزملائك ؟
- نعم  لا
- 13- هل تلاؤمك الوسائل الرقابية التي تمارس في ناديك ؟
- ملائمة  غير ملائمة
- إذا كانت غير ملائمة ما هي برأيك الوسيلة الملائمة بالنسبة إليك ؟
- الإشراف المباشر  الرقابة الذاتية  التقارير الإدارية
- 14- هل تجد أن التقارير الإدارية قادرة على زيادة مسؤوليتك كموظف ؟
- نعم  لا
- 15- هل تقبل بالعمل الإضافي في ناديك دون مقابل ؟
- دائماً  أحياناً  نادراً
- 16- في حال شعورك بتراجعك في تحمل مسؤولياتك ما هي الإجراءات التي تتخذها ؟
- هل تحاول تحسين أدائك  هل ستترك العمل
- 17- هل الصرامة في التقارير الإدارية تزيد من مسؤوليتك ؟
- تزيد  لا تزيد  أحياناً
- 18- هل تتماشى التقارير الإدارية مع المتغيرات الداخلية لناديك؟
- نعم  لا

### -الصدق

إن صدق الأداة المستخدمة في الدراسة مهما اختلف أسلوب القياس، تعتمد قدرة على قياس ما أعدت لقياسه فقط، و لقد رأى الباحث أن صدق الاتساق الداخلي هو أحسن طريقة لاستخراج درجة صدق

الاستبيان حيث يتم هذا النوع من الصدق على أساس ملاحظة القياس و ملاحظات، للوقوف على مدى تناسب عبارات الاستبيان مع أهداف الدراسة.

### -الصدق الذاتي للاستبيان:

لمعرفة صدق الاستبيان على العينة قمنا بحساب معامل الصدق الذاتي حيث يساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات و عليه:

$$0.93 = 0.88 = A$$

و منه معامل الصدق الذاتي للاستبيان هو 0.98

### ثبات أداة الدراسة:

أن ثبات أداة الدراسة تعت التأكد من أن الإجابات ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة، و على هذا الأساس تم توزيع الاستبيان على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة). مروان عبد المجيد إبراهيم، ص 140

و لقياس ثبات أداة الدراسة، استخدم الباحث (معادلة ألفا كرونباخ) للتأكد من ثبات أداة الدراسة، تم تقديم استمارة الاستبيان على أفراد العينة الاستطلاعية و ذلك باستخدام طريقة إعادة الاختبار.

### الموضوعية:

حيث يرى مروان عبد المجيد إبراهيم أن الموضوعية تعد من العوامل المهمة التي يجب ان تتوفر في الأداة من أجل التحرر أو التعصب و عدم إدخال العوامل الشخصية للمبحوث، فالموضوعية تعد الالتزام بمصدقية البحث العلمي و الأمانة العلمية، و السرية التامة لما يحيط بالمبحوث، و إتباع خطوات علمية للمنهجة لاستخلاص المبتغى من المبحوث لإثراء البحث العلمي). مروان عبد المجيد إبراهيم، ص

8 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تمت معالجة البيانات باستخدام الرزنامة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الأساليب الإحصائية التالية:

1. اختبار الكاي / 2 كما تربيع: الذي يهتم بدراسة حسن المطابقة و الاستقلالية.
2. اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات عبارات الاستبانة.
3. حساب معامل الصدق الذاتي و هو الجذر التربيعي للثبات.

تحليل اسئلة الاستبيان

السؤال الأول: هل هناك رقابة ممارسة في الإدارة التي تنتمي إليها ؟  
الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كان هناك رقابة ممارسة في الإدارة أم لا

الجدول رقم 1: يبين إجابة الإداريين على السؤال الأول.

درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا <sup>2</sup> / كاي تربيع		النسبة %	التكرارات	الإجابات
		الجدولة	المحسوبة			
1	0.05	5.99	.000	00	00	لا
				50.0	15	نعم (المدير)
				50.0	15	(جهاز متخصص)
				100.0	30	المجموع

تحليل النتائج:

نلاحظ من خلال الجدول أن إجابات العينة حول هذا السؤال كانت بنسبة 50.0% نعم من الذين قالوا أن الرقابة الممارسة كانت من طرف المدير، و 50.0% فئة من قالوا أن الرقابة الممارسة في الإدارة كانت من طرف جهاز متخصص.

و من خلال المعالجة الإحصائية عن طريق حساب كا<sup>2</sup> و المبينة في الجدول أعلاه نجد أن كا<sup>2</sup> المحسوبة بلغت 0.000. و هي أصغر من كا<sup>2</sup> الجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 و بدرجة حرية 1، أي لا توجد دلالة إحصائية، أي لا توجد اختلافات في إجابات العينة.

و منه إذا اعتبرنا أن آراء الباحثين صادقة حول التأكيد على وجود رقابة منتظمة دلت عليها الإحصائيات و من خلال التحليل لأجوبتهم و الذي بينه الاتجاه العام نحو اعتبار هذا التأثير حقيقة ملموسة حيث يعتبر المدير في المؤسسات الرياضية هو المشرف على نشاطات عمليات هذه المؤسسة و قد تعتمد المسؤولية مراقبة النشاطات المنتظمة و عملياتها إلى جهة داخلية متخصصة و هذه الجهة يمثلها في هذا القطاع المستشارين حيث يتم تقييم مستوى كفاءة و فاعلية الأداء و المحافظة على موجودات المؤسسة و تقييم مختلف عملياتها و نشاطاتها و مستوى أدائها، و كما قال علي عباس بالرقابة على السلوك و التصرف و يقصد بذلك استخدام الأساليب المناسبة لمراقبة سلوك الأفراد داخل المؤسسة و كل إدارة أو قسم من أقسامها و قياس مدى التزامهم بتطبيق القواعد و اللوائح و كذلك قياس مستوى الروح المعنوية في صفوف الأفراد العاملين بالمؤسسة (علي الشريف، 2004، ص 186).

السؤال الثاني: هل تتم عملية الرقابة في مؤسستك ؟

الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كانت تتم عملية الرقابة في المؤسسة الرياضية

جدول رقم 02: يبين إجابة الإداريين على السؤال الثاني.

درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا <sup>2</sup> / كاي تربيع		النسبة %	التكرارات	الإجابات
		المجدولة	المحسوبة			
2	0.05	5.99	12.800	33.3	10	دائما
				60.0	18	أحيانا
				6.7	02	نادرا
				100.0	30	المجموع

تحليل النتائج:

نلاحظ من خلال الجدول أن إجابات العينة حول هذا السؤال كانت بنسبة 33.3% "دائما" من الذين قالوا أن العملية الرقابية تتم داخل المؤسسة الرياضية، و 60.0% من قالوا أن العملية الرقابية أحيانا ما تتم في المؤسسة الرياضية، و نسبة 6.7% من قالوا أن نادرا ما تتم العملية الرقابية في المؤسسة الرياضية. و من خلال المعالجة الإحصائية عن طريق حساب كا<sup>2</sup> و المبينة في الجدول أعلاه نجد أن كا<sup>2</sup> المحسوبة بلغت 12.800 و هي أكبر من كا<sup>2</sup> المجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 و بدرجة حرية 2، أي توجد دلالة إحصائية، لصالح القيمة أكثر تكرار : أحيانا بنسبة 60.0%.

من خلال هذا نستنتج أنه لا تتوفر رقابة متكاملة في المؤسسة الرياضية، فالتكامل هو العنصر الأكثر أهمية في تكامل النظام الرقابي مع سائر النظم التنظيمية الأخرى و خصوصا النظام التخطيطي، و عمليا فإن وسائل التكامل بين التخطيط و الرقابة يمكن تحديدها بوضوح، من ناحية ينبغي على المديرين أخذ العوامل الرقابية في الاعتبار أثناء قيامهم بعملية التخطيط، مثل الأهداف و السياسات و الاستراتيجيات الخاصة بالمنطقة و التي تضيف أبعاد متكاملة للنظام الرقابي. (جميل احمد توفيق، 1986، ص210).



السؤال الثالث: بماذا يهتم المسؤول عن العملية الرقابية في مؤسستك ؟  
الغرض من السؤال: معرفة بماذا يهتم المسؤول عن العملية الرقابية في المؤسسة.

جدول رقم 03: يبين إجابة الإداريين على السؤال الثالث.

درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا <sup>2</sup> / كاي تربيع		النسبة %	التكرارات	الإجابات
		المجدولة	المحسوبة			
2	0.05	5.99	9.800	10.0	03	بسلوك الموظف
				33.3	10	يعمل الموظف
				56.7	17	بالاثنين معا
				100.0	30	المجموع

تحليل النتائج:

نلاحظ من خلال الجدول أن إجابات العينة حول هذا السؤال كانت بنسبة 10.0% من الذين قالوا أن المسؤول عن العملية الرقابية يهتم بسلوك الموظف، و 33.3% من الذين قالوا أن المسؤول عن العملية الرقابية يهتم بعمل الموظف، و نسبة 56.7% من الذين قالوا أن المسؤول عن العملية الرقابية يهتم بالاثنين معا. و من خلال المعالجة الإحصائية عن طريق حساب كا<sup>2</sup> و المبينة في الجدول أعلاه نجد أن كا<sup>2</sup> المحسوبة بلغت 9.800 و هي أكبر من كا<sup>2</sup> المجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 و بدرجة حرية 2، أي توجد دلالة إحصائية، لصالح القيمة أكثر تكرار: "بالاثنين معا" بنسبة 56.7%.

و منه نستنتج أن هذه المعطيات كشفت شيئاً من اهتمام المسؤول عن الرقابة بسلوك الموظف و بعمله له دلالة سوسيولوجية معتبرة و هذا ما عبرت عنه نسبة 56.7%. و هذا راجع إلى أن المشرف يعد احد المتغيرات المهمة التي تحدد مدى إمكانية استغلال طاقات و قدرات الموظفين، و كما انه يؤثر على أداء و إمكانيات و قيم المرؤوسين اتجاه العمل. فكما بين "التون مايو" من خلال التجارب التي أجراها بغرض إبراز أهمية العوامل الإنسانية في

العملية الإدارية، و محاولة البحث في متغيرات جديدة تقوم عليها الإدارة، و ظل ما يسمى بالسلوك الإنساني في التنظيم حتى ركزت هذه التجارب على دراسة ظاهرة الإشراف و القيادة و دورها في تنظيم العمل و تحسين العلاقة بين الموظفين و الإدارة "المدير" حيث توصل إلى وجود نقطتين من القيادة و الإشراف، فالأول يحاول من خلاله المشرف إحاطة الموظفين بعدة أنواع من الرقابة الإنسانية و هو هنا يؤمن بان العملية الإشرافية يجب أن تكون وظيفة اجتماعية نفسية أكثر منها وظيفة إدارية رسمية. أما الثاني فيسعى المشرفين من خلاله إلى توجيه اهتمامهم نحو تحقيق أعلى معدلات الأداء دون الاهتمام بالظروف النفسية و الاجتماعية للموظفين و قد استقرت نتيجة الدراسات إلى أد النمط الأول قد حقق أعلى معدلات الأداء، و قد توصل بعض النقاد إلى أن الاهتمام بالعامل النفسي لا يكفي و عدم وجود مراقبة و نظام للضبط قد يؤدي إلى التراخي و هنا يظهر دور الرقابة في ضبط سلوك الموظف و رفع أداء تعزيز التزامه اتجاه المنظمة التي ينتمي إليها. (زاهد محمد ديري، 2011، ص38).

السؤال الرابع: هل أنت ملتزم بتوقيت العمل ؟

الغرض من السؤال: معرفة إن كان الإداري ملتزم بتوقيت العمل أم لا .

جدول رقم 04: يبين إجابة الإداريين على السؤال الرابع.

درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا <sup>2</sup> / كاي تربيع		النسبة %	التكرارات	الإجابات
		المجدولة	المحسوبة			
1	0.05	3.84	10.800	80.0	24	دائما
				20.0	06	أحيانا
				100.0	30	المجموع

تحليل النتائج:

نلاحظ من خلال الجدول أن إجابات العينة حول هذا السؤال كانت بنسبة 80.0% من الذين قالوا أنهم ملتزمون "دائما" بتوقيت العمل، و 20.0% من الذين قالوا أنهم ملتزمون "أحيانا" بتوقيت العمل. و من خلال المعالجة الإحصائية عن طريق حساب كا<sup>2</sup> و المبينة في الجدول أعلاه نجد أن كا<sup>2</sup> المحسوبة بلغت 10.800 و هي أكبر من كا<sup>2</sup> المجدولة 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 و بدرجة حرية 1، أي توجد دلالة إحصائية، لصالح القيمة أكثر تكرار : "دائما" بنسبة 80.0%.

و منه نستنتج انه ينشأ نظام انضباطي يضمن احترام العاملين لقواعد العمل و يسطر العقوبات لمخالفاتها و يضمن سلامة التحقق و عدالة الجزاء، و رفع أداء الموظفين و لكي يكون نظام ضبط أهدافها المرسومة بوضوح و لا يتم ذلك بكفاءة الأفراد إذ يعتبروا أن المقومات الأساسية التي يركز عليها النظام الرقابي و هذا بقيودهم التي سطرها المؤسسة، و بالتالي يؤدي إلى الالتزام بالعمل حيث يمكن اعتباره كأداة شبه مباشرة لتحقيق ذاتية الإنسان من جهة و تحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى. يمكن القول أن الفئة الذين قالوا انه ما أحيانا ملتزمون بتوقيت العمل و هي لا تساعدهم على التقيد بالقوانين المسطرة قد ترجعها لهذه الأسباب إحساس الموظف بالتهميش الوظيفي، لا تتوافق ميولاته مع الوظيفة التي يشغلها، لا تلي هذه الوظيفة احتياجاته المادية و المعنوية كل هذه الأسباب و أخرى تجعل من الموظف أن لا ينظر لعملية الإشراف و المراقبة بالنظرة العقلانية و بالتالي تقرر عدم التزام قوانينها و خروجها في الأخير من غير الانتماء لهذه المؤسسة، فهذا يعد من العوامل المؤثرة للالتزام. (محمد حسن حمادات، 2006، ص70\_80).

السؤال الخامس: في رأيك ما هي الفائدة من إجراء العملية الرقابية ؟

الغرض من السؤال: معرفة ما الفائدة من إجراء العملية الرقابية .

جدول رقم 05: يبين إجابة الإداريين على السؤال الخامس.

درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا <sup>2</sup> / كاي تربيع		النسبة %	التكرارات	الإجابات
		المجدولة	المحسوبة			
2	0.05	5.99	4.800	70.0	21	تنظيم سير العمل
				00	00	تصحيح الأخطاء
				30.0	09	رفع مستوى الأداء
				100.0	30	المجموع

تحليل النتائج:

نلاحظ من خلال الجدول أن إجابات العينة حول هذا السؤال كانت بنسبة 70.0% من الذين قالوا أن الفائدة من إجراء العملية الرقابية هو تنظيم سير العمل، و 30.0% من الذين قالوا أن الفائدة من إجراء العملية الرقابية هو رفع مستوى الأداء.

و من خلال المعالجة الإحصائية عن طريق حساب كا<sup>2</sup> و المبينة في الجدول أعلاه نجد أن كا<sup>2</sup> المحسوبة بلغت 4.800 و هي أصغر من كا<sup>2</sup> المجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 و بدرجة حرية 1، أي لا توجد دلالة إحصائية، أي لا توجد اختلافات في إجابات العينة.

و نستنتج من خلال هذه القراءة الإحصائية انه و حسب آراء الموظفين الإداريين أن الفائدة من إجراء العملية الرقابية كلها انصبت حول تنظيم سير العمل و رفع مستوى الأداء و الانضباط. نستطيع القول أن الرقابة كعملية إدارية

تهدف إلى التأكد من تحقيق الأهداف حسب الخطة الموضوعة هي التي تستهدف قياس مدى النجاح في بلوغ الأهداف و إنجاز الأنشطة و التأكد من أن جميع النشاطات تسير وفق الأسلوب المرسوم أو المخطط لها و القيام باتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في حالة اكتشاف أي انحراف أو فروق بين الأداء المخطط و الأداء الفعلي. (عبد الغفار الحنفي، عبد السلام ابو قحف، ص80).

السؤال السادس: هل يساهم مشرفك على إنضباطك داخل المؤسسة ؟  
الغرض من السؤال: معرفة إن كان المشرف يساهم على الانضباط داخل المؤسسة.

جدول رقم 06: يبين إجابة الإداريين على السؤال السادس.

درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا <sup>2</sup> / كاي تربيع		النسبة %	التكرارات	الإجابات
		المجدولة	المحسوبة			
1	0.05	5.99	6.533	73.3	22	يساهم
				26.7	08	إلى حد ما
				100.0	30	المجموع

تحليل النتائج:

نلاحظ من خلال الجدول أن إجابات العينة حول هذا السؤال كانت بنسبة 73.3% من الذين قالوا أن المشرف "يساهم" على الانضباط داخل المؤسسة، و 26.7% من الذين قالوا أن المشرف يساهم على الانضباط داخل المؤسسة "إلى حد ما"

و من خلال المعالجة الإحصائية عن طريق حساب كا<sup>2</sup> و المبينة في الجدول أعلاه نجد أن كا<sup>2</sup> المحسوبة بلغت 6.533 و هي أصغر من كا<sup>2</sup> المجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 و بدرجة حرية 1، أي توجد دلالة إحصائية، لصالح القيمة أكثر تكرار : "يساهم" بنسبة 73.3%.

من خلال ما سبق نستنتج أن الإحصاء لا يروي القصة كاملة لذا يتوجب على اعتبار انه المسير للعمليات الإدارية التي تحدث داخل هذه المؤسسة و هذا بغرض حماية الموارد في المؤسسة من التصرفات الغير مرغوب فيها كما أنه يقوم بتقييم الأعمال و توزيع الاهتمامات و المسؤوليات و أهمها اتخاذ القرارات الإدارية تحتاج إلى متطلبات و دراسة صارمة تتخذ صفة الموضوعية و المرونة تراعي فيها مدى انتماء الموظف إلى هذه المؤسسة و التزامه بها، حيث يرى العالم "اولي" أن رئيس العمل أو المشرف احد المتغيرات المهمة التي تحدد مدى إمكانية استغلال طاقات و قدرات الموظف التابع له، كما يرى ذات الباحث أن رئيس العمل يلعب دورا أساسيا في التأثير على أداء و إمكانيات و قيم المرؤوسين اتجاه العمل. و للإشراف دور كبير في درجة التزام الموظف بوظيفته و سعيه لخدمة أغراض منظمته و العمل على الاستقرار فيها و يضرب بعض الباحثين أمثلة من الإدارة الأمريكية على ذلك حيث وجد أن الموظف في بعض المنظمات الأمريكية، أصبح يتطلع للحظة التقاعد باعتبارها لحظة الخروج من جحيم العمل نتيجة سلوك و تصرفات الرئيس المباشر.

السؤال الأول: هل تفتخر بمؤسستك عند الحديث عنها مع الغير ؟  
الغرض من السؤال: معرفة إذا كان الإداري يفتخر بحديثه عن المؤسسة مع الغير أم لا .

جدول رقم 07: يبين إجابة الإداريين على السؤال السابع .

درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا <sup>2</sup> / كاي تربيع		النسبة %	التكرارات	الإجابات
		المجدولة	المحسوبة			
1	0.05	5.99	3.333	66.7	20	دائما
				33.3	10	أحيانا
				100.0	30	المجموع

#### تحليل النتائج:

نلاحظ من خلال الجدول أن إجابات العينة حول هذا السؤال كانت بنسبة 66.7% من الذين قالوا أنهم "دائما" يفتخرون عند الحديث عن المؤسسة مع الغير ، و 26.7% من الذين قالوا أنهم "أحيانا" ما يفتخرون عند الحديث عن المؤسسة مع الغير .

و من خلال المعالجة الإحصائية عن طريق حساب كا<sup>2</sup> و المبينة في الجدول أعلاه نجد أن كا<sup>2</sup> المحسوبة بلغت 3.333 و هي أصغر من كا<sup>2</sup> المجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 و بدرجة حرية 1، أي لا توجد دلالة إحصائية، أي لا توجد اختلافات في إجابات العينة.

، و منه إذا اعتبرنا آراء الباحثين صادقة بالافتخار عند الحديث على المؤسسة لابد من تسليط الضوء على عامل أساسي و هو الرغبة في الاستمرار في العمل داخل المؤسسة حيث تم تقييم الفرد لأهمية البقاء في الأخير يتأثر بمجموعة من العوامل منها التقدم في السن، و طول هذه الخدمة التي تعتبر من المؤشرات الرئيسية لوجود رغبة لدى الفرد في الاستمرار في العمل، بالإضافة أن الفرد يعطي قيمة للعلاقات الشخصية مع زملاء العمل و قرب المشرفين و توجيههم له كما يتأثر بالبيئة التنظيمية التي يعمل بها و التي يعكف أن تسمح له بالمشاركة الفعالة داخلها. فيصبح من الذين يفخرون بالمؤسسة و يبرون نحوها كل الارتباط و الالتزام و الاستمرارية و هذا ما أثبتته إجابات الباحثين التي مثلتها نسبة 66.7%. (محمد قاسم القوي، 2009، ص231).

السؤال الثاني: هل مناخ العمل ملائم للقيام بأقصى ما تستطيع من جهود ؟

الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كان مناخ العمل ملائم للقيام بأقصى جهد ام لا.

جدول رقم 08: يبين إجابة الإداريين على السؤال الثامن.

درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا <sup>2</sup> / كاي تربيع		النسبة %	التكرارات	الإجابات
		المجدولة	المحسوبة			
1	0.05	3.84	16.133	86.7	26	ملائم
				13.3	04	غير ملائم (قلة التنظيم الإداري)
				100.0	30	المجموع

#### تحليل النتائج:

نلاحظ من خلال الجدول أن إجابات العينة حول هذا السؤال كانت بنسبة 86.7% من الذين قالوا أن مناخ العمل ملائم للقيام بأقصى يستطيعون من جهود، و 13.3% من الذين قالوا أن مناخ العمل غير ملائم للقيام بأقصى يستطيعون من جهود و ذلك لقلة التنظيم الإداري.

و من خلال المعالجة الإحصائية عن طريق حساب كا<sup>2</sup> و المبينة في الجدول أعلاه نجد أن كا<sup>2</sup> المحسوبة بلغت 16.133 و هي أكبر من كا<sup>2</sup> المجدولة 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 و بدرجة حرية 1، أي توجد دلالة إحصائية، لصالح القيمة أكثر تكرار: "ملائم" بنسبة 86.7%.

و من خلال التحليل الإحصائي للأجوبة حول مدى ملائمة مناخ العمل من عدمه للموظف الإداري من اجل القيام بما يستطيع من جهود و ما هي الأسباب التي أدت لعدم ملائمة مناخ العمل. وجدت أن المناخ الغير ملائم أرجعه الباحثون إلى عدة أسباب تصدرت قلة التنظيم الإداري حيث للتنظيم دور فعال في تحسين مناخ العمل مما يزيد من فعالية الموظف الإداري و زيادة في مردودية المؤسسة، م هذا الالتزام التنظيمي يشتغل على الارتباط بأهداف التنظيم و قيمه، و الرغبة في بذل أكبر جهد ممكن لمساعدة المنظمة و تحقيق أهدافها، و الرغبة القوية للبقاء فيها. (صالح الدين

محمد عبد الباقي، 2004، ص186-187).



السؤال الثالث: هل تجد أن هناك علاقات إنسانية بينك و بين مشرفك ؟

الغرض من السؤال: معرفة إن كانت هناك علاقات إنسانية بين الإداري و المشرف ام لا.

جدول رقم 09: يبين إجابة الإداريين على السؤال التاسع.

درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا <sup>2</sup> / كاي تربيع		النسبة %	التكرارات	الإجابات
		المجدولة	المحسوبة			
1	0.05	3.84	3.333	66.7	20	نعم
				33.3	10	لا
				100.0	30	المجموع

#### تحليل النتائج:

نلاحظ من خلال الجدول أن إجابات العينة حول هذا السؤال كانت بنسبة 66.7% "نعم" من الذين قالوا أن لديهم علاقات إنسانية بينهم و بين المشرف، و 33.3% "لا"، من الذين قالوا أنه ليس لديهم علاقات إنسانية بينهم و بين المشرف.

و من خلال المعالجة الإحصائية عن طريق حساب كا<sup>2</sup> و المبينة في الجدول أعلاه نجد أن كا<sup>2</sup> المحسوبة بلغت 3.333 و هي أصغر من كا<sup>2</sup> الجدولة 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 و بدرجة حرية 1، أي لا توجد دلالة إحصائية، أي لا توجد اختلافات في إجابات العينة.

ومن خلال ما سبق نستنتج أن هذا كله راجع إلى الأسلوب الذي يتبعه المشرف إذا كان يتبع أسلوب ديمقراطي قد تكون هناك إمكانية تكوين علاقات إنسانية فيما بينهم، أما إذا كان يتبع المشرف الأسلوب المتسلط فلا يمكن تكوين علاقات فيما بينهم. و منه يمكن تفسير هذا على أساس أن لكل مشرف و موظف دور تفرضها طبيعة الوظيفة و طبيعة الشخصية لكل منهما و بالتالي كلما كان أسلوب المشرف أسلوب ديمقراطي، كان الموظف يتصف بالالتزام الوظيفي و قيم أخلاقية عالية كان هناك مساندة كافية لإقامة علاقات إنسانية تعود على كليهما بالفائدة التي تنعكس

بالإيجاب على المؤسسة التي ينتموا إليها و إن كان العكس فهذا يؤدي إلى إحساس العاملين بعدم الانتماء و بالتالي إلى رفض الالتزام م هذا يؤدي إلى البحث عن عمل آخر في مؤسسة أخرى.



السؤال الرابع: هل أنت متمسك بأخلاقيات المهنة التي تمارسها ؟

الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كان الإداري أنت متمسك بأخلاقيات المهنة التي يمارسها أم لا.

جدول رقم 10: يبين إجابة الإداريين على السؤال العاشر.

النسبة %	التكرارات	
100.0	30	دائما
00	00	أحيانا
100.0	30	المجموع

تحليل النتائج:

نلاحظ من خلال الجدول أن إجابات العينة حول هذا السؤال كانت بنسبة 100.0% "دائما" كلهم قالوا أنهم متمسكون بأخلاقيات المهنة التي يمارسونها.

منه نستنتج أن كل الموظفين متمسكين بأخلاقيات المهنة و هذا راجع إلى أن المشرف يعد احد المتغيرات المهمة التي تحدد مدى إمكانية استغلال قدرات الموظفين التابعين له، إضافة إلى أن الطريقة الأساسية للرقابة على العاملين و المؤسسة هي قياس الأداء أي مستوى الأداء المطلوب انجازه من كل فرد مما يساعد المشرف على ملاحظة و متابعة أداء موظفيه و بالتالي يستطيع التحكم في معدل دوران العمل و معدل التغيب و معدل الحوادث، و هنا يصبح الموظف ملزم بإطاعة الأوامر و القوانين و تولد لديه شعور بالانتماء للمؤسسة و بالتالي تشكل لديه التزاما و تنظيميا لذلك استوجب القيام بالرقابة على السلوك و التصرف و هذا عن طريق استخدام أساليب مناسبة لمراقبة السلوك للأفراد داخل الإدارة و قياس مدى التزامهم بتطبيق القواعد و اللوائح و قياس مستوى الروح المعنوية في صفوف الموظفين الإداريين. (علي الشريف، 2005، ص411).

السؤال الخامس: هل تجد نفسك في المكانة الوظيفية المناسبة لمستواك الدراسي؟  
الغرض من السؤال: معرفة إن كان الإداري يجد نفسه في المكانة الوظيفية المناسبة لمستواه الدراسي ام لا.

جدول رقم 11: يبين إجابة الإداريين على السؤال الحادي عشر .

درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا <sup>2</sup> / كاي تربيع		النسبة %	التكرارات	الإجابات
		المجدولة	المحسوبة			
1	0.05	3.84	3.333	66.7	20	نعم
				33.3	10	لا
				100.0	30	المجموع

#### تحليل النتائج:

نلاحظ من خلال الجدول أن إجابات العينة حول هذا السؤال كانت بنسبة 66.7% "نعم" من الذين قالوا أنهم في المكانة الوظيفية المناسبة لمستواهم الدراسي ، و 33.3% "لا"، من الذين قالوا أنهم ليسوا في المكانة الوظيفية المناسبة لمستواهم الدراسي

و من خلال المعالجة الإحصائية عن طريق حساب كا<sup>2</sup> و المبينة في الجدول أعلاه نجد أن كا<sup>2</sup> المحسوبة بلغت 3.333 و هي أصغر من كا<sup>2</sup> المجدولة 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 و بدرجة حرية 1، أي لا توجد دلالة إحصائية، أي لا توجد اختلافات في إجابات العينة.

من خلال التحليل الإحصائي لأجوبة الباحثين نجد أن العلاقة بين المتغيرين أي تقصير الموظف الإداري في واجباته المهنية كون هذا الأخير يخضع لأساليب و وسائل رقابية تمنهج مساره الوظيفي هذا من جهة، و من جهة أخرى يظهر دور المتغير الثاني و هو الإلتزام في مؤشر تأنيب الضمير و بالتالي نجد أن العلاقة قد تأكدت، لكن الإحصاء لا يروي القصة كاملة فكيف نفسر هذه العلاقة؟ إذا تكلمنا عن الضمير نجده حالة غير محسوسة لكن نستدل بها عن طريق تصرفات الفرد اتجاه رؤسائه و اتجاه زملائه و بالتالي اتجاه المنصب الذي يتقيد به، و بالتالي يلزم عليه هذا الضمير بالمواظبة، و احترام مواقيت العمل، و خصوصية المؤسسة و بذل المزيد من الجهود للوصول بالمؤسسة إلى الرقي و بهذا يكون الموظف الإداري قد حقق نوع من الإلتزام اتجاه وظيفته و بالتالي اتجاه المؤسسة.

السؤال السادس: هل تحاول إضافة بعض القيم الإنسانية و الأخلاقية لزملائك ؟  
الغرض من السؤال: معرفة إن كان الإداري يحاول إضافة بعض القيم الإنسانية و الأخلاقية لزملائه أم لا.

جدول رقم 12: يبين إجابة الإداريين على السؤال الثاني عشر .

درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا <sup>2</sup> / كاي تربيع		النسبة %	التكرارات	الإجابات
		المجدولة	المحسوبة			
1	0.05	3.84	.533	56.7	17	نعم
				43.3	13	لا
				100.0	30	المجموع

#### تحليل النتائج:

نلاحظ من خلال الجدول أن إجابات العينة حول هذا السؤال كانت بنسبة 56.7% "نعم" من الذين قالوا أنهم يضيفون بعض القيم الإنسانية و الأخلاقية لزملائهم ، و 43.3% "لا"، من الذين قالوا أنهم لا يضيفون القيم الإنسانية و الأخلاقية لزملائهم.

و من خلال المعالجة الإحصائية عن طريق حساب كا<sup>2</sup> و المبينة في الجدول أعلاه نجد أن كا<sup>2</sup> المحسوبة بلغت 0.533 و هي أصغر من كا<sup>2</sup> المجدولة 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 و بدرجة حرية 1، أي لا توجد دلالة إحصائية، أي لا توجد اختلافات في إجابات العينة.

نستنتج من هذا التحليل الإحصائي أن غالبية الباحثين يحاولون أن يحدثوا تفاعل و تشاور و تواصل فيما بينهم و هذا مؤشر له دلالة سوسيولوجية معبرة، فحرص الموظفين الإداريين على إضافة بعض القيم الإنسانية و الأخلاقية لزملائهم دليل قاطع على تحملهم و لو جزء من المسؤولية اتجاه المؤسسة التي ينتمون إليها و من هنا يتبادر إلى أذهاننا التساؤل التالي ما هي هذه القيم و كيف يمكن توظيفها ؟

كما نعلم أن الجو العام لبعض المؤسسات ليس الكمال يشجع الإتباع على أن يعملوا بطريقة أخلاقية مسؤولة، و كذلك فإن سياسات بعض المنظمات و ممارساتها تخلق جو غير صحي بالمفهوم الأخلاقي، فالبيئة غير الصحية أخلاقيا هي البيئة التي لا يكون فيها لمفاهيم الصدق و الأمانة و العدالة.

و من هذه البيئة فإن الإلتزام بقيم العمل السائدة تكون أكثر صعوبة و أحيانا يكون عملا شاقا و تتطلب ممارسته جرأة كبيرة لا ممارسته في العمل قد تعرض الفرد أحيانا إلى الخطر و إلى الطرد و إلى الحرمان من الترقية، لذا استوجب الإخلاص من طرف الموظفين، حيث لا يأتي هذا الأخير إلا من خلال الإلتزام بالقيم و الأخلاقيات الايجابية التي توجهه لفرد نحو الإلتزام و التقيد بقيم و قواعد العمل الإيجابية المرتبطة بسلوكه و أدائه الوظيفي ما يدر عنه الفساد الخلقى و بالتالي يعمل على كبح جماح ظاهرة الفساد الإداري التي منبعها الموظف الفاسد قيميا و خلقيا

السؤال الأول: هل تلاؤمك الوسائل الرقابية التي تمارس في مؤسستك ؟  
الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كانت الوسائل الرقابية الممارسة في المؤسسة ملائمة أم لا .

جدول رقم 13: يبين إجابة الإداريين على السؤال الثالث عشر .

درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا <sup>2</sup> / كاي تربيع		النسبة %	التكرارات	الإجابات
		المجدولة	المحسوبة			
1	0.05	3.84	6.533	73.3	22	ملائمة
				26.7	08	غير ملائمة ( التقارير الإدارية )
				100.0	30	المجموع

#### تحليل النتائج:

نلاحظ من خلال الجدول أن إجابات العينة حول هذا السؤال كانت بنسبة 73.3% "ملائمة" من الذين قالوا أن الوسائل الرقابية التي تمارس في مؤسستهم ملائمة ، و 26.7% "غير ملائمة" من الذين قالوا أن الوسائل الرقابية التي تمارس في مؤسستهم غير ملائمة و بالتالي الوسيلة المناسبة التي يرونها ملائمة هي التقارير الإدارية .  
و من خلال المعالجة الإحصائية عن طريق حساب كا<sup>2</sup> و المبينة في الجدول أعلاه نجد أن كا<sup>2</sup> المحسوبة بلغت 6.533 و هي أكبر من كا<sup>2</sup> المجدولة 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 و بدرجة حرية 1، أي توجد دلالة إحصائية، لصالح القيمة أكثر تكرار : "ملائمة" بنسبة 66.7% .  
من خلال هذا التحليل الإحصائي نستنتج أن الوسائل الرقابية يجب أن تتوفر فيها الشروط لكي تتماشى مع متغيرات البيئة إذا توفرت نسبة العلاقة و إلا كانت العلاقة خاطئة نسبيا حيث تعتبر التقارير الإدارية حلقة وصل بين المستويات الإدارية المختلفة كما يتم بها تقييم الرؤساء المباشرين لأداء مرؤوسيههم و من قياس القدرات و التطور الحاصل في أدائهم و ذلك لتحفيزهم على تحسين الأداء و من خلال هذا التقييم قد يتم إشراك الإداريين في اتخاذ القرار أولا هذا يتوافق على ما يحصل عليه المشرف المباشر من معلومات مع الموظفين.(معني محمود عياصرة، 2008، ص87)

السؤال الثاني: هل تجد أن التقارير الإدارية قادرة على زيادة مسؤوليتك كموظف ؟  
الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كانت أن التقارير الإدارية قادرة على زيادة مسؤولية الإداري كموظف أم لا.

جدول رقم 14: يبين إجابة الإداريين على السؤال الرابع عشر.

درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا <sup>2</sup> / كاي تربيع		النسبة %	التكرارات	الإجابات
		المجدولة	المحسوبة			
1	0.05	3.84	8.533	76.7	23	نعم
				23.3	07	لا
				100.0	30	المجموع

#### تحليل النتائج:

نلاحظ من خلال الجدول أن إجابات العينة حول هذا السؤال كانت بنسبة 76.7% "نعم" من الذين قالوا أن التقارير الإدارية قادرة على زيادة مسؤوليتهم كموظفين، و 23.3% "لا" من الذين قالوا أن التقارير الإدارية لن تقدر على زيادة مسؤوليتهم كموظفين.

و من خلال المعالجة الإحصائية عن طريق حساب كا<sup>2</sup> و المبينة في الجدول أعلاه نجد أن كا<sup>2</sup> المحسوبة بلغت 8.533 و هي أكبر من كا<sup>2</sup> المجدولة 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 و بدرجة حرية 1، أي توجد دلالة إحصائية، لصالح القيمة أكثر تكرار: "نعم" بنسبة 76.7%.

من خلال المعطيات نستنتج أن أغلب المبحوثين يحاولون إبراز الالتزام بقوانين الرقابة المسطرة في المؤسسات الرياضية تؤدي تلقائياً إلى التقيد بمؤشرات (تجنب الغياب، الالتزام بالأوامر الموكلة).

بحيث تصدق الرقابة و تسعى نحو ترسيخ مبدأ الرعاية الكاملة و المتساوية لحقوق و مزايا العاملين و صفات مكافئة و إثبات السلوكيات و الجهود الملتزمة و المبدعة كما هي كفيلة بمعاينة المقصرين و واجباتهم و هذا عبر تمديد المسؤولية و جوانب الخلل الحاصل بهدف عدم التكرار و هدر الوقت مع ضمان عدم التعسف و الظلم لأن من شأن ذلك تضييع الهدف الإيجابي للرقابة و بالتالي هنا نستطيع القول انه يستوجب تبادل المسؤوليات لكي يتحقق الإلتزام بقوانين الرقابة و بالتالي تصبح من مسؤولية الموظف الإداري التقيد بما تفرزه هذه المسؤولية من مؤشرات.

السؤال الثالث: هل تقبل بالعمل الإضافي في مؤسستك دون مقابل ؟  
الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كان الإداري يقبل بالعمل الإضافي في المؤسسة دون مقابل أم لا.

جدول رقم 15: يبين إجابة الإداريين على السؤال الخامس عشر.

درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا <sup>2</sup> / كاي تربيع		النسبة %	التكرارات	الإجابات
		المجدولة	المحسوبة			
2	0.05	5.99	8.600	30.0	09	دائما
				13.3	04	أحيانا
				56.7	17	نادرا
				100.0	30	المجموع

#### تحليل النتائج:

نلاحظ من خلال الجدول أن إجابات العينة حول هذا السؤال كانت بنسبة 30.0% "دائما" من الذين يقبلون العمل الإضافي دون مقابل، و 13.3% "أحيانا" من الذين أحيانا ما يقبلون بالعمل الإضافي دون مقابل، و 56.7% "نادرا" من الذين نادرا ما يقبلون العمل الإضافي دون مقابل.  
و من خلال المعالجة الإحصائية عن طريق حساب كا<sup>2</sup> و المبينة في الجدول أعلاه نجد أن كا<sup>2</sup> المحسوبة بلغت 8.600 و هي أكبر من كا<sup>2</sup> المجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 و بدرجة حرية 2، أي توجد دلالة إحصائية، لصالح القيمة أكثر تكرار : "نادرا" بنسبة 56.7%.  
من خلال هذه الإحصائيات نجد أن أجوبة المبحوثين تركزت في فئة "نادرا" مما يعني أن لها دلالة سوسيولوجية فتذبذب قبول الموظف الإداري للعمل الإضافي دون مقابل قد يرجع لعدة أسباب منها أسلوب القيادة المتسلط المناخ الوظيفي غير المشجع على الإنجاز و العطاء و الإبداع، و عدم المشاركة في تحقيق الأهداف.

السؤال الرابع: في حال شعورك بتراجعك في تحمل مسؤولياتك ما هي الإجراءات التي تتخذها؟  
الغرض من السؤال: معرفة ما هي الإجراءات التي يتخذها الإداري عند شعوره بتراجع في تحمل المسؤولية.

جدول رقم 16: يبين إجابة الإداريين على السؤال السادس عشر.

النسبة %	التكرارات	الإجابات
100.0	30	تحسين الأداء
00	00	ترك العمل
100.0	30	المجموع

#### تحليل النتائج:

نلاحظ من خلال الجدول أن إجابات العينة حول هذا السؤال كانت بنسبة 100.0% "حول تحسين الأداء" أي من الذين يحسنون الأداء عند شعورهم بتراجعهم في تحمل المسؤولية.

و منه نستنتج انه قد ينتشر في بعض الإدارات بعض السلوكيات التي تمثل قيم سلبية في عدم الشعور بالمسؤولية و التراخي في أداء الواجبات و إهمال العمل و انعدام التعاون بين الزملاء و مما لا شك فيه أن استغلال هذه الظاهرة في الإدارة سيعرض الموظف بشكل عام إلى النقد الشديد من الجهات الرقابية التابعة لها، و كل هذه السلبيات لها خلفيات منها قلق العاملين على مستقبلهم الوظيفي و قلة التزام الموظف اتجاه وظيفته، و انعدام الطاقة السلبية كل هذا ينعكس على قيم الموظف التي تصبح غير متوافقة مع قيم المؤسسة.

و بالتالي يمكننا القول أن إلتزام الموظف بالنزاهة يعني ضرورة معاملته لجميع من لهم علاقة مباشرة به، و اعتبار وظيفته تكليف مفروض عليه لكي يتشكل لديه قيم يستطيع من خلالها الحفاظ على مكان عمله. (خير الدين عقيلة، 2012، ص 129).

السؤال الخامس: هل الصرامة في التقارير الإدارية تزيد من مسؤوليتك ؟  
الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كانت الصرامة في التقارير الإدارية تزيد من مسؤولية الإداري أم لا .

جدول رقم 17: يبين إجابة الإداريين على السؤال السابع عشر .

درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا <sup>2</sup> / كاي تربيع		النسبة %	التكرارات	الإجابات
		المجدولة	المحسوبة			
1	0.05	5.99	.533	56.7	17	تزيد
				43.3	13	أحيانا
				100.0	30	المجموع

#### تحليل النتائج:

نلاحظ من خلال الجدول أن إجابات العينة حول هذا السؤال كانت بنسبة 56.7% "تزيد" من الذين يرون أن الصرامة في التقارير الإدارية تزيد من مسؤوليتهم ، و 43.3% "أحيانا" ممن يرون أنه أحيانا أن الصرامة تزيد في التقارير الإدارية تزيد من مسؤوليتهم.

و من خلال المعالجة الإحصائية عن طريق حساب كا<sup>2</sup> و المبينة في الجدول أعلاه نجد أن كا<sup>2</sup> المحسوبة بلغت 0.533 و هي أصغر من كا<sup>2</sup> المجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 و بدرجة حرية 2، أي لا توجد دلالة إحصائية، أي لا توجد اختلافات في إجابات العينة.

من خلال التحليل نستنتج أن الصرامة في التقارير الإدارية تؤدي بالموظف الإداري باحترام قواعد و الأهداف العامة للمؤسسة، حيث أن التقارير الإدارية تعتبر وسيلة و أداة وسيطة بين الرئيس و المرؤوس يتم من خلالها وضع مسار العمل في النهاية و هكذا تصحيح للانحرافات و إيضاح الخطوط لسير ما خطط له و هنا قد تزيد مسؤولية المرؤوسين بالموظفين الإداريين، و تتعدى إلى مستوى التزامهم بسياسات المؤسسة و إجراءاتها و طرق عملها كل هذا قد يؤدي بالموظف الإداري أي التخلع من منصب أو وظيفة مميزة بالمؤسسة و هذا في حالة تقبله لهذه التقارير و ما تحمله في طياتها من أهداف . (خير الدين عقيلة، 2012، ص146).



السؤال السادس: هل تتماشى التقارير الإدارية مع المتغيرات الداخلية للمؤسسة ؟  
الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كانت التقارير الإدارية تتماشى مع المتغيرات الداخلية للمؤسسة أم لا .

جدول رقم 18: يبين إجابة الإداريين على السؤال الثامن عشر .

درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا <sup>2</sup> / كاي تربيع		النسبة %	التكرارات	الإجابات
		المجدولة	المحسوبة			
1	0.05	3.84	4.800	70.0	21	نعم
				30.0	09	لا
				100.0	30	المجموع

#### تحليل النتائج:

نلاحظ من خلال الجدول أن إجابات العينة حول هذا السؤال كانت بنسبة 70.0% "نعم" من الذين يرون أن التقارير الإدارية تتماشى مع المتغيرات الداخلية للمؤسسة و 30.0% "لا" من الذين يرون أن التقارير الإدارية لا تتماشى مع المتغيرات الداخلية للمؤسسة  
و من خلال المعالجة الإحصائية عن طريق حساب كا<sup>2</sup> و المبينة في الجدول أعلاه نجد أن كا<sup>2</sup> المحسوبة بلغت 4.800 و هي أكبر من كا<sup>2</sup> المجدولة 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 و بدرجة حرية 2، أي توجد دلالة إحصائية، لصالح القيمة أكثر تكرار : "نعم" بنسبة 70.0%.  
من خلال هذا التحليل الإحصائي نستنتج أن الوسائل الرقابية يجب أن تتوفر فيها الشروط لكي تتماشى مع متغيرات البيئة، بحيث تعتبر التقارير الإدارية حلقة وصل بين المستويات الإدارية المختلفة كما يتم بها تقييم الرؤساء المباشرين لأداء مرؤوسيههم و من قياس القدرات و التطور الحاصل في أدائهم و ذلك لتحفيزهم على تحسين الأداء و من خلال هذا التقييم قد يتم إشراك الإداريين في اتخاذ القرارات و هذا يتوافق على ما يحصل عليه المشرف المباشر من معلومات مع الموظفين. (خير الدين عقيلة، 2012، ص 139).

## عرض وتحليل النتائج

أن الهدف من التقارير الإدارية هو إعطاء معلومات عن بعض النواحي أجهزة الإدارة كذا معلومات ملخصة عن أهداف يرجع الفصل فيها إلى المشرفين (المدرء) لذا يعتبر حلقة وصل بين الرؤساء و المرؤوسين يستوجب فيها الصرامة لكي توضع المقررات في نصابها مما يزيد من مسؤولية الموظف الإداري على اعتباره جزء لا يتجزء ممن تمسهم هذه التقارير فإذا كانت صفة العدل تتوفر في هذه التقارير دفع بهذه الفئة إلى التطلع للحصول على وظيفة متميزة في هذه المؤسسة.

أما إذا رجعنا إلى الواقع الملموس في هذه المؤسسات نجد أن التقارير الإدارية لا تراعي المتغيرات الداخلية للمؤسسة و بالتالي تراعي الظروف الاجتماعية للموظف الإداري كونها تطبق على فرد و تحجب على الآخر مما يولد لدى الأول حالة نفور من المسؤولية مما ينعكس على التزامه اتجاهها.

لذا استوجب أن تكون هذه التقارير مواكبة للمتغيرات الداخلية و الخارجية و تتخذ صفة الصرامة و المرونة معا عند الحاجة، مراعية بذلك العنصر الإنساني بصفة أولية .

### 9. صعوبات البحث :

- من بين الصعوبات التي واجهتنا خلال بحثنا نذكر مايلي:
- ☞ ضيق الوقت .
- ☞ قلة الكتب التي تتحدث عن المراقبة المالية للاندية
- ☞ تزامن فترة انجاز المذكرة مع التريص الميداني.

خلاصة الفصل:

إن هذا الفصل يعتبر بمثابة الدليل أو المرشد الذي ساعدنا على تخطي كل الصعوبات وبالتالي الوصول إلى تحقيق أهداف البحث بسهولة، حيث تناولنا فيه أهم العناصر التي تهتم دراستنا بشكل كبير، منها المنهج المتبع، مجتمع وعينة البحث، الدراسة الاستطلاعية، متغيرات البحث، أدوات جمع البيانات...الخ.

## قائمة المصادر و المراجع





## قائمة المراجع

### أولا-المراجع باللغة العربية:

#### ❖ الكتب:

- 1-أمين أنور الخولي، أصول التربية البدنية والرياضية، القاهرة، دار الفكر العربي، 1995-1996.
- 2-ابراهيم عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الاسكندرية، دار الوفاء، 2004 .
- 3-أمين أنور الخولي، الرياضة والمجتمع، الكويت، المجلس الوطني للثقافة والآداب، 1996.
- 4-تامى ملحم، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، الأردن ، دار المسيرة للنشر ،2000.
- 5-جبهان أحمد ريشتي، النظم الإذاعية في المجتمعات العربية، دار النهضة العربية، 1994.
- 6-حسن أحمد الشافعي، التربية الرياضية والعولمة، ظاهرة العصر، الشعاع الفنية، 2001.
- 7-حسن أحمد الشافعي، التنظيم الدولي للعلاقات الرياضية، الاسكندرية، دار الوفاء، 2003.
- 8-حسن عبد الجواد، تاريخ الرياضة، الاسكندرية، دار المعارف، 1984.
- 9-حسين أحمد الشافعي، الخصخصة الادارية والقانونية في التربية البدنية والرياضية، الاسكندرية، مطبعة الإشعاع، 2002.
- 10-خير الدين علي عويس، العالم الاجتماعي والرياضي، القاهرة دار الفكر العربي، 1997.
- 11- سليمان الأحمد، الوضع القانوني لعقود انتقال اللاعبين المحترفين، العراق، دار وائل للنشر، 2007.
- 12-سليمان الأحمد، تنازع القوانين في العلاقات الدولية، العراق، دار وائل للنشر، 2005.
- 13-سمير عبد الحميد علي، إدارة الهيئات الرياضية الاسكندرية، منشآت المعارف، 1999.
- 14-صادق الحسني، التحليل المالي والمحاسبي، الأردن، دار مدجلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 1998.
- 15-عادل محمد، التربية البدنية للخدمة الاجتماعية، دار النهضة العربية الجزائر، 1992 .
- 16-عبد الحكيم كراجه، الادارة والتحليل المالي (أسس مفاهيم تطبيقات )، عمان دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، 2004.

## قائمة المراجع

- 17- عبد الحميد حنفي، محمد سليمان أحمد، الوضع القانوني، العراق، دار وائل للنشر، 2005.
- 18- عبد الله شوقي حسين، التمويل والإدارة المالية، القاهرة، دار النهضة العربية، 1983.
- 19- عصام عبد الحق، التدريب الرياضي، دار الكتب الجامعية، مصر، 1986.
- 20- علي عمر منصور، الرياضة للجميع، المنشئة الشعبية للنشر، 1980.
- 21- عواطف أبو العلاء، التربية السياسية للشباب ودور الرياضة، دار النهضة العربية.
- 22- فايز، التربية الرياضية الحديثة، دمشق، دار دراسة الترجمة، 1983.
- 23- فائق حسين أبو حليلة، الحديث في الادارة الرياضي، عمان، دار وائل، 2003.
- 24- كمال الدين عبد الرحمان درويش ومحمد صبحي حساني، موسوعة مناجمت إدارة لرياضة في مطلع القرن الجديد، القاهرة، دار الفكر العربي، المجلد الثالث، 2004.
- 25- كمال درويج وأمين أنور الخولي، أصول الترويج وأوقات الفراغ، دار الفكر العربي، القاهرة، 1990.
- 26- لوقان عبيدات، عبد الرحمان عدس، كايد عبد الحق، البحث العلمي، مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر.
- 27- ليلي يوسف، سيكولوجية اللعب، التربية الرياضية، مكتبة أنجيلو المصرية، 1982.
- 28- محمد الناشد، التخطيط المالي والنقدي الادارة المالية، حلب مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، 1998.
- 29- محمد حسن علاوي، علم النفس الرياضي، دار المعارف، مصر، 1986.
- 30- محمد سليمان الأحمد، وديع ياسين التكريتي و لؤي غانم الصمدي، الثقافة بين القانون و الرياضة، العراق، دار وائل، 2005.
- 31- محمد عبده، صالح الحوس، مفتي ابراهيم محمد، أساسية كرة القدم، القاهرة، دار عالم المعرفة، 1994.
- 32- محمد عثمان اسماعيل حميد، التمويل والادارة المالية في منظمات الأعمال، القاهرة دار النهضة العربية، 1995.
- 33- مصطفى محمد، تاريخ التربية البدنية والرياضية، القاهرة، دار الفكر العربي، 1999.
- 34- مفتي إبراهيم حماد، الترتيب الرياضي الحديث، القاهرة، دار الفكر العربي، 1998.

## قائمة المراجع

- 35- مفتي إبراهيم محمد، الدفاع لبناء الهجوم في كرة القدم، القاهرة، دار الفكر العربي، 1994.
- 36- منذر هشام الخطيب، تاريخ التربية البدنية، الجزء الأول، بغداد، 1988.
- 37- منير ابراهيم هندي، الفكر الحديث في مجال مصادر التمويل، الاسكندرية، منشآت المعارف 1998.
- 38- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، الجزائر، دار المحمدية العامة، 1998.
- 39- ناصر دادي عدون، تقنية مراقبة التسيير، الجزائر، دار المحمدي العامة، 2000.

### ❖ وزارة الشباب والرياضة

- 1- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة الشباب و الرياضة 1996
- 2- الجريدة الرسمية لوزارة الشبيبة و الرياضة بالجزائر 1997/1991.

### ثانيا- المراجع باللغة الفرنسية:

- 1- Amond dayon ,le marketing ,paris ,daloz 1976.
- 2- Jaques gregoisif ,la dynamique de l'équipe , paris édition chiron 1985.
- 3- Karief le marketing en action ,France ,février 1970.
- 4- La Rousse ,lexique de marketing .
- 5- La Rousse 1997.
- 6- Pierre sahnoun ,sponsoring mode et emploi ,chatard associee ,1989.
- 7- Revue francaise du marketing n :131 janvier 1991.
- 8- Revue réglementation de sport ,ministère de la jeunesse et de sport.
- 9- Sylver piquet ,sponsoring et mécénat la communication par l'événement ,paris vuibert gestion 1987.



# الملاحق

